

ГАВРИЛЕНКОНаталія Вікторівна
nata_antonova_76@mail.uaк.е.н., доцент кафедри,
Первомайська філія Національного
університету кораблебудування
імені адмірала Макарова**ГРИЩЕНКО**Олена Валентинівна
grishenko_elena@ukr.netк.е.н., доцент кафедри, Первомайська
філія Національного університету
кораблебудування імені адмірала
Макарова**КОЗИЦЬКА**Наталія Олександрівна
kozitskaya_na@ukr.netк.е.н., доцент, зав. кафедрою,
Первомайська філія Національного
університету кораблебудування імені
адмірала Макарова

УДК 657.8

**ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У
СТРАТЕГІЧНОМУ КОНТРОЛІНГУ****BASIC PROBLEMS OF FUNCTIONING THE BALANCED SCORECARD SYSTEM IN STRATEGIC
CONTROLLING**DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2020.5.2>**HAVRYLENKO Nataliia Viktorivna** – PhD in Economics, Associate Professor of department, National Shipbuilding University after Admiral Makarov (Pervomaisk branch)**HRYSHCHENKO Olena Valentynivna** – PhD in Economics, Associate Professor of department, National Shipbuilding University after Admiral Makarov (Pervomaisk branch)**KOZITSKA Natalia Oleksandrivna** – PhD in Economics, Associate Professor, Head of department, National Shipbuilding University after Admiral Makarov (Pervomaisk branch)

У статті виділено особливості ведення та управління бізнесом, систематизовано виробничі показники структурних підрозділів вертикально-інтегрованих компаній, а також проведено їх порівняльний аналіз з показниками класичної системи збалансованих показників. На основі цього авторами розширено спектр показників діяльності компаній, який узагальнює показники виробничих програм в розрізі бізнес-сегментів.

* * *

В статье выделены особенности ведения и управления бизнесом, систематизированы производственные показатели структурных подразделений вертикально-интегрированных компаний, а также проведен их сравнительный анализ с показателями классической системы сбалансированных показателей. На основе этого авторами расширен спектр показателей деятельности компаний, который обобщает показатели производственных программ в разрезе бизнес-сегментов.

* * *

Introduction. Is it worth applying the fashionable Balanced Scorecard? What kind of results can it give? Nowadays business needs solutions for connection of company strategy development and operative management of company's all activity directions.

The purpose of the paper is in the development of systems of balanced indicators in strategic controlling for economic entities that are characterized by vertically-integrated integrators.

Results. The paper generalizes and considers approach to integrated evaluation of corporate company value. Paid particular attention to regulatory and structural issues allows optimal control of the enterprise. Percentage of application of Balanced Scorecard (BSC) in Ukraine is quite low. This is due to the fact that the concept itself is only a general approach to the problem, but even so an uncertainty remains when choosing efficiency indicators and determining their optimal values. The paper shows the evolution of the main indicators of the effectiveness of management of the organization. The term "balanced scorecard" is explained as a synthesis of the retrospective accounting reporting and planning guidelines of the future. A number of key characteristics of the balanced scorecard are indicated in the paper. The authors also shows the impact of the principles of design of organizational strategy as a basis of the balanced scorecard on the change of the management philosophy of the company.

Conclusion. The paper highlights the peculiarities of business management, systematizes production indicators of structural divisions of vertically integrated companies, and comparatively analyzes them with indexes of classical practically used balanced scorecard system. On this basis, the authors have expanded the range of key performance indicators of holding companies, which summarizes the indicators of production programs in the context of business segments. Special attention is given to indicator in four perspective areas: finance, personnel, clientele, and internal business processes.

Ключові слова: контролінг; критерій; метод аналізу ієрархій; виробнича програма; збалансована система показників; сегмент; стратегія; стратегічна карта; структурний підрозділ

Ключевые слова: контролинг; критерий; метод анализа иерархий; производственная программа; сбалансированная система показателей; сегмент; стратегия; стратегическая карта; структурное подразделение

Keywords: controlling; criterion; hierarchy analysis method; production program; a balanced scorecard; segment; strategy; strategic map; a structural business unit

ВСТУП

На даний час з боку вітчизняних підприємств продовжує підвищуватися інтерес до функції контролінгу в системі управління підприємством. Нині існує велика кількість практичних прикладів впровадження і теоретичних концепцій контролінгу. Теоретичним аспектам вивчення контролінгу присвячені праці українських і зарубіжних авторів: І. Давидович, Н.Г. Данилочкіної, І. Корнієнко, М. Пушкаря, І. Фаріона,

М.Л. Лукашевича, Є.В. Пономарьової, Т.Г. Шешукова, Е. Майєра, Р. Манна, Д. Хана та ін.

Детально вивчено досвід використання вітчизняними та зарубіжними підприємствами основних інструментів і принципів контролінгу (табл. 1), серед яких широке поширення останнім часом отримали концепції вимірювання результативності, які базуються на застосуванні монетарних і немонетарних показників [1, 2].

Таблиця 1

Досвід використання принципів контролінгу вітчизняними суб'єктами господарювання

Суб'єкт господарської діяльності	Напрямок використання системи контролінга
група "Метінвест Гірничо-металургійна"	Регулярне проведення оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень
НАК "Нафтогаз України"	Сервісні функції вищого керівництва в питаннях забезпечення стратегічних ініціатив
ТОВ НВП "Корпорація КРТ"	Служба контролінгу щомісяця представляє топ-менеджменту і керівникам підрозділів аналітичні звіти про результати і перспективи розвитку
ТПГ Fozzy Group	Можливість застосовувати стандарти міжнародної фінансової звітності
НВГ "Інтерпайп"	Контролери організовують і супроводжують управлінський процес вибору цілей, планування і регулювання, а також несуть відповідальність за досягнення поставлених цілей
ТОВ СП «Нібулон»	Використовується для формування пакету проектів стратегічних планів розвитку
ТОВ «Кернел»	Фахівці відділу контролінгу забезпечують прозорість фінансових результатів, координують проміжні цілі і плани, забезпечують менеджерів необхідною інформацією
Fozzy Group	Ведеться цілеспрямована робота по підвищенню прозорості фінансової документації компанії
АТ ДТЕК	Приділяється велика увага виявленню додаткових резервів за рахунок оптимізації окремих управлінських процесів
АТ Ferrexpo	Робиться акцент на забезпеченні персоналу комплексом фінансових проектів з важливих напрямків функціонування компанії
ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"	На основі даних відділу контролінгу та внутрішнього аудиту, здійснюється додаткове інформування співробітників по найважливіших напрямках розвитку

Однак під час аналізу вітчизняної спеціальної літератури виявлено недостатність розробки питання організації контролінгу на холдингах України, які працюють у таких ключових секторах економіки як: металургія, агропромисловий сектор, енергетика, рітейл і транспорт. Сукупний дохід 15 найбільших холдингів у 2018 р. становив 1,3 трлн. грн. Це 37 % від доходу 200 найбільших компаній України [3].

Основний акцент у наукових роботах зміщений на впровадження контролінгу в автономному підприємстві і не бере до уваги специфіку господарюючих суб'єктів, де основними гравцями є вертикально-інтегровані групи, що включають в себе велику кількість структурних підрозділів, націлених на реалізацію єдиної корпоративної стратегії [4].

Отже, виникає необхідність розробки методики відбору показників для включення у систему збалансованих показників вертикально-інтегрованих груп на основі методу аналізу ієрархій, який у логічній послідовності дозволяє контролювати реалізацію стратегії за допомогою найбільш стратегічно важливих і інформативних показників.

МЕТА роботи полягає у розробці системи збалансованих показників у стратегічному контролінгу для суб'єктів господарської діяльності, які характеризу-

ються вертикально-інтегрованою структурою

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою роботи стали загальнонаукові методи вивчення (аналіз і синтез, індукція та дедукція), діалектичний метод, метод порівняльного аналізу, загальна система, систематизація, історико-логічний метод, економічний аналіз, метод еталонної динаміки показників та інші приватні методи знання.

Інформаційну базу статті становили законодавчі та нормативні акти України, ресурси Internet, монографічні та періодичні публікації вітчизняних та зарубіжних авторів за досліджуваною темою, матеріали дискусій про проблеми організації логістичної діяльності на наукових конференціях, а також результати досліджень, виконаних авторами.

РЕЗУЛЬТАТИ

До найбільш відомої концепції, що дає змогу вимірювати результативність відноситься розроблена Р. Капланом і Д. Нортеном збалансована система показників (ЗСП), яка отримала своє втілення у ключових показниках ефективності, що використовуються у промисловості, в т.ч. у холдингових компаніях для планування результатів діяльності та більшою мірою для мотивації співробітників [1, 2].

Ми згодні, що система збалансованих показників (СЗП) є найбільш придатним інструментом для контролінгу реалізації стратегій вертикально-інтегрованих компаній (ВІК) і повинна бути включена у систему стратегічного управління компанією в якості інструменту контролінгу реалізації стратегії на основі вимірювання та оцінки її ефективності за набором показ-

ників.

Спроби привести показники ефективності у відповідність з економічною ситуацією були і до появи СЗП, проте вони зачіпали виключно фінансові аспекти діяльності (рис. 1), які, безумовно, давали акціонерам реальну картину поточного стану бізнесу, були недостатні для розробки ефективної стратегії.

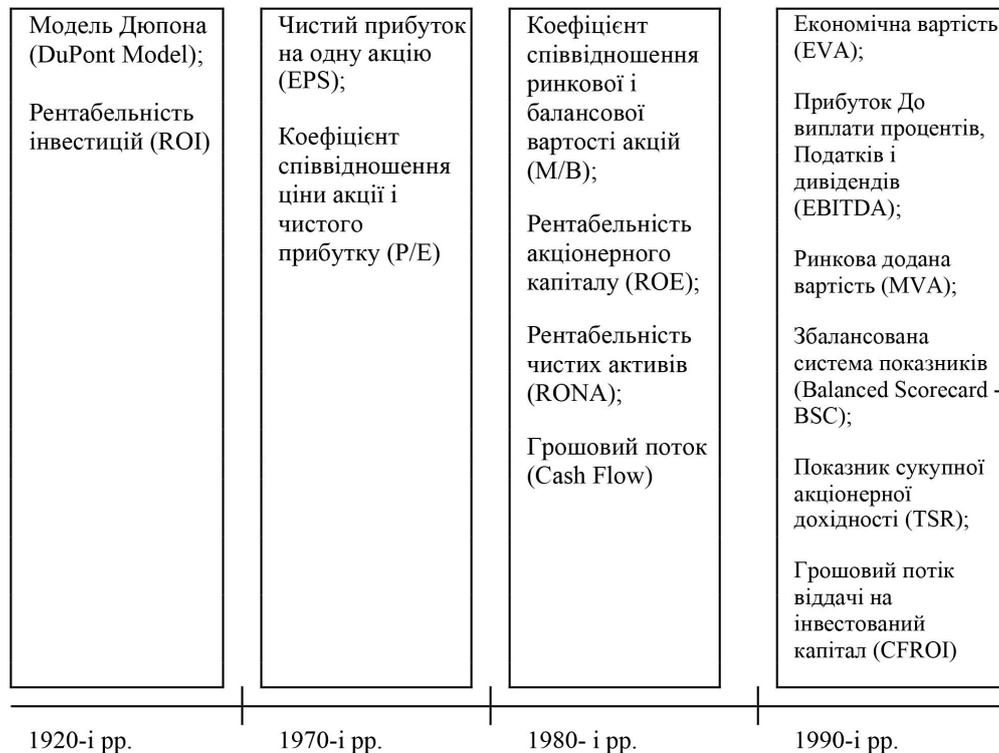


Рис. 1. Етапи розвитку показників ефективності діяльності компанії

Застосування збалансованої системи показників – це, по-перше, процес не розробки стратегії, а її реалізації, що передбачає наявність на підприємстві вже чітко сформульованої стратегії. По-друге, нову концепцію треба розглядати не стільки як систему показників, скільки як всеохоплюючу систему управління, яка є інструментом, що дозволяє як повномасштабно пов'язати стратегію підприємства з реалізацією оперативних цілей, так і приймати об'єктивні рішення в області розподілу ресурсів.

Ефективність СЗП визначається наступними принципово важливими обставинами:

- можливість узгодження стратегічних цілей з оперативними діями у реалізації стратегії розвитку підприємства;

- використанням як фінансових, так і нефінансових показників, що необхідно для оцінки діяльності підприємства, пов'язаної з нематеріальними активами та інформацією;

- своєчасністю реакції на невідповідні зміни у бізнес-процесах за допомогою відмінності показників, які вимірюють досягнуті результати, і показників, які відображають процеси із досягнення цих результатів.

Для того щоб усунути ці недоліки, у процесі контролінгу вертикально-інтегрованих компаній на основі СЗП необхідно враховувати такі особливості ведення бізнесу, як [5-7]:

- жорстке регулювання з боку держави;
- присутність великих монополій;

- мінливість українського податкового законодавства;
- величезні масштаби виробництва, тривалий виробничий цикл, і, як наслідок, значна капіталомісткість, інерційність, тривалий термін окупності капітальних вкладень, і довгостроковий горизонт планування (20-30 років);

- об'єктивне зростання витрат у видобутку і транспорті у зв'язку з виходом у нові регіони видобутку, характеризуються складними природно-кліматичними й гірничо-геологічними умовами (для гірничо-металургійних компаній) ;

- недосконала корпоративна культура;

- відсутність, у більшості випадків, розвинутої системи бізнес-планування та стратегічного менеджменту;

- неефективні методи управління і інструменти, що застосовуються керівництвом;

- неузгодженість бізнес-процесів, нерозвиненість системи управлінського обліку, ризик-менеджменту, систем мотивацій, управління витратами, схильність до тоталітарно-бюрократичного керування компаніями;

- робота більшості великих вітчизняних холдингових компаній з великими розподільними організаціями та оптовими трейдерами, відсутність доступу до кінцевих споживачів.

З урахуванням виділених переваг і недоліків, а також перерахованих вище галузевих особливостей, можна зробити висновок, що оптимізувати процес контролінгу на основі СЗП необхідно за наступними

напрямами:

- врахування специфіки діяльності на всіх стадіях технологічного ланцюжка створення вартості НГК в розрізі підрозділів;

- встановлення причинно-наслідкових зв'язків виробничих показників структурних підрозділів компанії зі стратегічними фінансовими показниками ВІК;

- більш детальна оцінка ефективності реалізації стратегії ВІК.

Водночас процес стратегічного управління носить циклічний характер, багаторазово повторюючись і спираючись кожен раз на кінцеві результати попереднього циклу.

реднього циклу.

Для ВІК це особливо актуально: завдання досягаються, стратегічні цілі змінюються, змінюється зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, – отже, показники також повинні переглядатися. Важливим фактором є також галузева специфіка нафтогазових підприємств, яка також повинна враховуватися в процесі контролінгу на основі СЗП.

Беручи до уваги вищесказане, вважаємо за доцільне запропонувати алгоритм процесу контролінгу реалізації стратегії ВІК на основі СЗП (рис. 2).

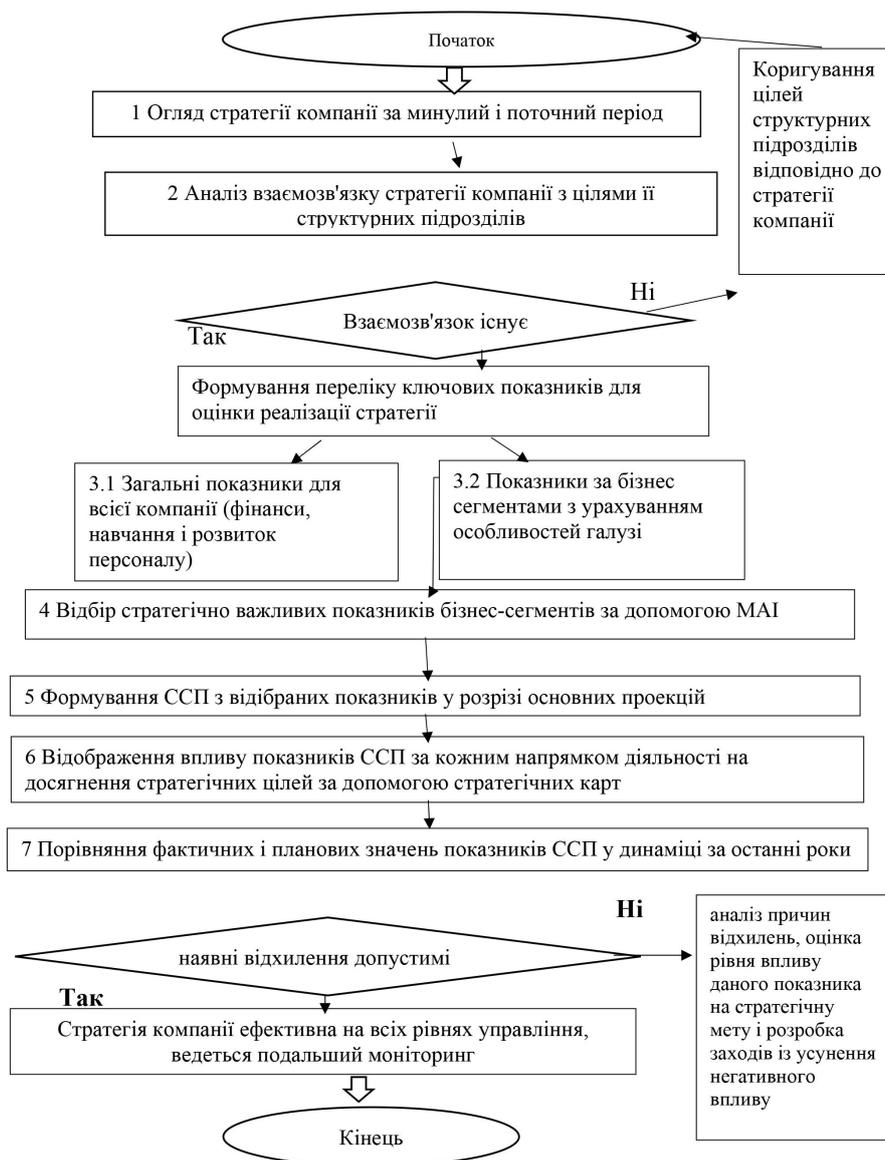


Рис. 2. Процес використання СЗП для контролінгу реалізації стратегії ВІК

Процес контролінгу повинен починатися з огляду стратегії ВІК за поточний і минулий період з метою визначення реального стану справ на підприємстві і виявлення умов для його подальшого успішного розвитку в умовах ринкового господарювання.

На даному етапі системно аналізуються фактори зовнішнього навколишнього середовища і ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей), тим самим створюється необхідна інформаційна база для оцінки ефективності реалізації стратегії компанії.

На цьому етапі доцільно провести SWOT-аналіз і

визначити, чи враховує діюча стратегія ВІК взаємозв'язків, які представлені у полях SWOT-аналізу, тобто чи сприяють сильні сторони компанії реалізації можливостей і ліквідації загроз зовнішнього середовища.

За підсумком SWOT-аналізу робиться висновок про те, чи є стратегія обґрунтованою, або її потрібно переглянути та відкоригувати.

На другому етапі аналізується взаємозв'язок заявленої стратегії ВІК з цілями її структурних підрозділів, оскільки вибір основних ключових показників ефективності для контролінгу безпосередньо пов'яза-

ний зі стратегією компанії і стратегічними цілями її підрозділів.

Головною стратегічною метою будь-якої ВІК є максимізація прибутку і збільшення її корпоративної вартості. Відповідно до заявленої стратегії повинні вибудовуватися і стратегічні цілі структурних підрозділів ВІК, оскільки їх ефективна діяльність – це діяльність відповідно до поставлених перед ними цілей і завдань у системі діяльності підприємства за оптимального використання наявних ресурсів. Таким чином, оцінка ефективності діяльності структурних підрозділів є оцінкою результативності стратегії компанії загалом.

Якщо цілі структурних підрозділів відповідають заявленій стратегії ВІК, отже, взаємозв'язок між ними існує, можна переходити до наступного етапу. Якщо взаємозв'язок відсутній, то необхідно скоригувати цілі структурних підрозділів відповідно до стратегії ВІК.

З урахуванням основної стратегії і заявлених цілей підрозділів ВІК, формується перелік ключових показників ефективності (КПЕ) з поділом їх на два блоки:

1. Загальні показники для всієї компанії, які є результатом і, як правило, контролюються на верхньому рівні управління;

2. Показники за сегментами ВІК, представлені у виробничих програмах компанії і розроблені з урахуванням особливостей галузі, що впливають на діяльність кожного сегмента.

Як правило, всі ці показники свідчать про ефективність того чи іншого процесу, але не показують загальної картини і не відображають взаємозв'язок зі стратегією компанії. Для того щоб цей взаємозв'язок виявити, необхідно створити цілісну систему з орієнтацією на найбільш значущі й інформативні показники кожного виробничого підрозділу ВІК.

Тому на наступному етапі відповідно до запропонованого алгоритму за допомогою методу аналізу ієрархій (МАІ) проводиться відбір найбільш важливих показників підрозділів ВІК, які відповідають найбільшій кількості критеріїв.

Послідовність застосування даного аналізу наступна:

1) Складається система критеріїв, за допомогою яких буде проводитися відбір показників із запропонованого переліку КПЕ (табл. 2).

2) Методом попарного порівняння визначається питома вага кожного критерію з точки зору його порівняльної важливості (табл. 3).

Аналогічним способом за кожним критерієм порівнюються пропонувані показники і визначаються їх нормовані суми.

Аналіз загальної системи управління холдингів дозволив виявити наступний ряд критичних сфер, побудований за принципом рангової значущості проблем. Ранжирований ряд за п'ятибальною шкалою оцінок представлений у табл. 4.

Таблиця 2

Критерії відбору показників

Критерій	Опис
1. Відповідність головній меті	Важливість і актуальність для довгострокового розвитку компанії і якомога точніше відображення результату виконання стратегічних цілей
2. Простота і достовірність розрахунку	Зрозуміла методика розрахунку на основі достовірних і доступних джерел інформації
3. Співставність	Використання однієї одиниці виміру, або відповідної шкали, що забезпечувало б можливість порівняння показників між різними об'єктами і часовими інтервалами аналізу
4. Кількісна вимірність	Шкала кількісних оцінок
5. Керованість	Можливість впливу на зміну показника за допомогою управлінських впливів з боку менеджерів компанії, можливість встановити відповідальність за досягнення цільового значення показника
6. Доступність	Спосіб вимірювання не повинен вимагати витрат на дорогі технічні засоби, використання значної частини робітничого часу персоналу, проведення великомасштабних досліджень
7. Визначеність у часі	Регулярність розрахунку в певні інтервали або моменти часу, своєчасність проведення вимірювань
8. Однозначне тлумачення	Однакова інтерпретація показників як менеджерами, так і рядовими співробітниками

Таблиця 3

Попарне порівняння критеріїв

Критерії	Критерії										Σ	Питома вага
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Відповідність головній меті	1,0	2,0	3,0	3,0	0,5	2,0	0,5	2,0	2,0	3,0	19,0	0,198
2. Простота і достовірність розрахунку	0,5	1,0	0,5	0,5	0,3	2,0	0,5	3,0	3,0	2,0	11,8	0,123
3. Співставність	0,5	0,5	0,5	2,0	0,3	1,0	0,5	2,0	2,0	2,0	11,3	0,118
4. Кількісна вимірність	0,5	0,5	0,5	2,0	0,3	1,0	0,5	2,0	2,0	2,0	11,3	0,118
5. Керованість	2,0	2,0	2,0	2,0	0,5	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	17,5	0,183
6. Доступність	0,5	0,5	2,0	2,0	2,0	0,5	0,5	1,0	2,0	2,0	13,0	0,136
7. Визначеність у часі	0,5	0,3	0,3	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	5,0	0,052
8. Однозначне тлумачення	0,3	0,5	0,5	2,0	0,5	0,5	0,5	0,5	2,0	1,0	8,3	0,087
Сума	5,7	8,8	8,8	13,0	6,5	9,0	4,5	10,5	16	13	95,8	1,000

Таблиця 4

Основні проблеми функціонування підприємств	
Критичні сфери	Ранг
1. Своєчасність прийняття рішень	3,3
2. Інформаційна система	3,3
3. Багаторівневість системи управління	3,2
4. Гнучкість керівництва по відношенню до підлеглих	3,2
5. Уміння менеджерів добре організувати свою роботу	2,9
6. Обмежені можливості кар'єрного зростання	2,8
7. Відносини з підлеглими	2,8
8. Недбале відношення до роботи	2,8
9. Уміння керівництва правильно розподіляти свій робочий час	2,7
10. Відношення керівництва до конструктивної критики	2,7

Конкретні висновки з проведеного дослідження можна сформулювати наступним способом:

1. Авторитет керівництва підприємств досить високий, а ставлення до вищого керівництва позитивне. У колективах є позитивні відчуття значущості досягнутих результатів.

2. Розподіл робіт по підрозділах склався історично. Формальні процедури формування положень про підрозділи, отримані в ході розпочатих робіт з аналізу бізнес-процесів не отримали належного розвитку і вимагають подальшого опрацювання.

3. Існує чітко усвідомлена необхідність у розвитку системи багатогранного внутрішньофірмового навчання.

4. Наявне нерозуміння між більшістю керівників відносно усього спектру доступних їм робочих інструментів і управлінських методів, у тому числі механізмів стимулювання.

5. Базова стратегія мотивації, що склалася на підприємствах, базується на практиці грошових винагород і штрафів і зважаючи на свою недосконалість часто робить зворотний ефект, що виражається нерідко в тому, що працівники замість озвучування проблем і шляхів їх рішення приховують самі проблеми.

6. Організаційна структура підприємств малодинамічна.

7. На підприємствах немає підрозділу, в якому накопичувалася б і аналізувалася інформація про дійсних і потенційних клієнтів, їх потреби, специфічні запити.

8. Система делегування повноважень на усіх рівнях організаційної структури підприємств потребує вдосконалення і розвитку.

9. Навички по плануванню більшою мірою базуються на укрупнених робочих планах і недостатньо розвинені.

10. Процес управління персоналом і внутрішній контроль не повинен оцінюватися з погляду його

впливу на стратегію розвитку підприємства.

11. Багатьом керівникам бракує професійної компетентності і професійних навичок у питаннях формування і реалізації стратегії.

12. Вище керівництво недостатньо усвідомлює необхідність підвищення кваліфікації персоналу як ключового чинника кар'єрного зростання і ефективності рішення стратегічних проблем.

13. Інформаційна структура управління вимагає корінної якісної перебудови, що забезпечує ефективніші комунікаційні процеси в частині ухвалення стратегічних рішень.

Причинами використання КПЕ і ЗСП для стратегічного управління в основному є прагнення до отримання конкурентних переваг за рахунок використання передових технологій у виробництві і управлінні, а також для підвищення ефективності роботи підприємства, що видно з табл. 5.

Основні труднощі впровадження системи представлено на рис. 3.

Процес створення і впровадження системи управління за ключовими показниками вимагає чіткої організації. Дослідження показали, що наприклад, на ТОВ СП «Нібулон» і ТОВ «Кернел» найбільш складними етапами впровадження системи КПЕ і ЗСП є питання прив'язки КПЕ до стратегічних цілей підприємства і визначення джерел інформації та навчання користувачів. Подібна ситуація пов'язана з нечітким формулюванням стратегічних цілей підприємства, а навчання, як правило, стосується питань дотримання регламенту і контролю за своєчасним наданням інформації, що не дозволяє підняти ефективність функціонування інформаційної структури управління.

Основні напрями діяльності підприємства, керовані за КПЕ та ЗСП, представлені у табл. 6.

Таблиця 5

Причини використання КПЕ і ЗСП	
«Чому Ви прийняли рішення про використання КПЕ і ЗСП для стратегічного управління/планування»	Відповіді у %
Необхідність впровадження сучасних технологій, які підтвердили свою спроможність і ефективність	65%
Потреба в якісній і оперативній інформації для ухвалення керівних рішень з "випередженням" виникнення негативних наслідків	63%
Необхідність отримання комплексних оцінок результатів діяльності - розширення інформаційної бази для аналізу досягнення стратегічних цілей і коригування стратегії	52%
Необхідність вдосконалення системи заохочень і компенсацій	35%
Зниження кількості використовуваних звітів і паперового документообігу	24%

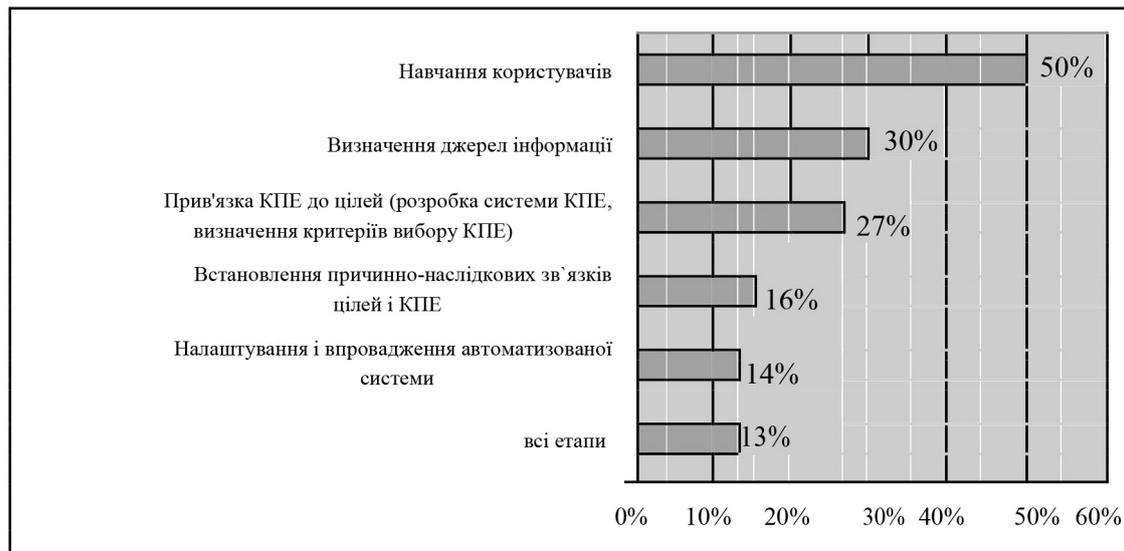


Рис. 3. Основні труднощі впровадження КПЕ і ЗСП

Таблиця 6

Сфери діяльності підприємства, в яких використовуються КПЕ

Фінанси	90%
Внутрішні процеси (виробництво, логістика та ін.	85%
Ринок і взаємовідносини з клієнтами	75%
Персонал	55%
Іновації і розвиток	35%

Якщо розглядати в цілому вертикально-інтегровані групи, то використання збалансованої системи показників відмічене лише у 30 % таких суб'єктів. Водночас основний акцент зроблений на використанні КПЕ для оцінки фінансової ефективності та визначення економічного стану підприємства. Істотна увага приділяється також контролю за внутрішніми процесами підприємства, загальної ринкової ситуації і взаємовідносинам з клієнтами і партнерами.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі збалансованої системи показників проводиться аналіз ролі ЗСП, дається її порівняльна оцінка з іншими системами управління, розглядається досвід її використання. Проведено аналіз системи управління у вертикально-інтегрованих групах; досліджено функціонування ЗСП на цих підприємствах і виявлено основні проблеми цього функціонування.

Список використаних джерел

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 320 с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. 512 с.
3. Віннічук Ю. Рейтинг найбільших холдингів України URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3155547/rejting_nayiblishih_holdingv_ukrani
4. Ряховский Д.И., Акулова Н.Г. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий. Проблемы современной экономики. 2014. № 1 (49). С. 90
5. Брагинский О.Б. Мировой нефтегазовый комплекс. Рос. акад. наук, Центр. экон.-мат. ин-т. Москва: Наука, 2004. 604 с.

6. Ильяс А.А., Тасмуханова А.Е. Формирование методического подхода к экономической оценке эффективности корпоративных стратегий нефтегазовых компаний на основе системы сбалансированных показателей. Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2015. № 3. С. 543-575.

7. Кулембетова А.Р., Тасмуханова А.Е. Предпосылки использования системы сбалансированных показателей в производственном сегменте нефтегазовой компании. Сборник статей по материалам XXXV Международной заочной научно-практической конференции «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления». Москва: Изд-во «Международный центр науки и образования», 2015. С. 37-43.

8. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2010. 718 с.

9. Томпсон А.А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ пер. с англ. А.Р. Ганиевой и др. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.

References

1. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced system of indicators. From a strategy to action. Moscow: CJSC Olymp-Business. 2008. 320 p. [in Russian]
2. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategic Maps. Transformation of non-material assets into tangible results. Moscow: CJSC Olymp-Business. 2010. 512 p. [in Russian]
3. Vinnichuk Y. Rating of holdings in Ukraine. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3155547/rejting_nayiblishih_holdingv_ukrani (in Ukrainian)
4. Ryakhovsky D.I., Akulova N.G. Modern tools for the implementation of anti-crisis strategies of enterprises. Problems of the modern economy. 2014. № 1 (49). P. 90 [in Russian]
5. Braginskiy O.B. World oil and gas complex. Russian Academy of Sciences, Center. econom.-mat. institute. Moscow: Nauka, 2004. 604 p. [in Russian]

6. Ilyas A.A., Tasmuhanova A.E. The formation of a Methodological approach to the economic evaluation of the efficiency of corporate meals is based on a system of underlying health problems. The electronic scientific journal "Oil and Gas Business". 2015. № 3. pp. 543-575. [in Russian]

7. Kulembetova A.R., & Tasmuhanova A.E. Provisions for the use of the system are dispensed with in the manufactured petroleum product group. A compilation of articles on XXXV International Interdisciplinary Scientific and Practical Conference "Scientific Discussion: Issues of Economics and

Management". Moscow: Publishing House "International Center for Science and Education", 2015. pp. 37-43. [in Russian]

8. Lamben Zh.-Zh., Chumpitas R., Shulling I. Management oriented on the market. Saint Petersburg: Piter. 718 p. [in Russian]

9. Tompson A.A., Striklend Dzh. Strategic management: concepts and situations for analysis / trans. from English by A.R. Ganieva et.al. Moscow: Publishing house "Vilyams", 928 p. [in Russian]