

УДК 658.012.32

[https://doi.org/ 10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22](https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22)

І.П. МИКОЛАЙЧУК

Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0001-7380-5000

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

*У статті розглянуто підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. Зроблено висновок про необхідність докорінного перегляду концептуальних та методологічних засад систем оцінювання й аналізу результатів діяльності підприємства, формалізації діагностичних і моніторингових процедур, а також досягнення високої надійності прогностичних моделей.*

*Відзначено, що сучасним підприємствам необхідна нова система оцінювання ефективності функціонування всіх підсистем, яка здатна збалансовано та адекватно відобразити траєкторію руху в досягненні цілей стратегій їх розвитку, достовірно діагностувати зрушення та зміни, що відбуваються у їх поточній діяльності. У зв'язку із цим розглянуто сутність збалансованої системи показників (ЗСП) оцінювання рівня розвитку та ефективності функціонування підприємства.*

*У статті зроблено висновок, що навчання та розвиток персоналу є основою для досягнення цілей груп вищого рівня: фінансів, клієнтури та бізнес-процесів. Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства на засадах використання ЗСП запропонована технологія побудови ЗСП для кадрової служби підприємства; розроблено низка показників оцінювання ефективності системи управління персоналом; встановлено оптимальне значення кожного індикатора, на основі чого можна буде зробити висновок щодо ефективності певного напрямку; розроблено рекомендації щодо організації процесу впровадження ЗСП на підприємстві.*

*Доведено, що запровадження збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом спонукатиме керівництво підприємства до досягнення стратегічних цілей.*

*Ключові слова: ефективність управління персоналом, методи оцінювання ефективності управління персоналом, збалансована система показників.*

І.П. МИКОЛАЙЧУК

Київський національний торгово-економічний університет

ORCID: 0000-0001-7380-5000

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

*В статье рассмотрены подходы к оценке эффективности управления персоналом. Сделан вывод о необходимости коренного пересмотра концептуальных и методологических основ систем оценки и анализа результатов деятельности предприятия, формализации диагностических и мониторинговых процедур, а также достижения высокой надежности прогностических моделей.*

*Отмечено, что современным предприятиям необходима новая система оценки эффективности функционирования всех подсистем, способная сбалансировано и адекватно отражать траекторию движения в достижении целей стратегии их развития, достоверно диагностировать сдвиги и изменения, происходящие в их текущей деятельности. В связи с этим рассмотрена сущность сбалансированной системы показателей (ССП) оценки уровня развития и эффективности функционирования предприятия.*

*В статье сделан вывод, что обучение и развитие персонала является основой для достижения целей групп высшего уровня: финансов, клиентуры и бизнес-процессов. Для повышения эффективности управления персоналом на основе использования СПП предложена технология построения СПП для кадровой службы предприятия; разработан ряд показателей оценки эффективности системы управления персоналом; установлено оптимальное значение каждого индикатора, на основе чего можно будет сделать вывод об эффективности определенного направления; разработаны рекомендации по организации процесса внедрения СПП на предприятии.*

*Доказано, что введение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности процесса управления персоналом побуждает руководство предприятия к достижению стратегических целей.*

*Ключевые слова: эффективность управления персоналом, методы оценки эффективности управления персоналом, сбалансированная система показателей.*

I. MYKOLAYCHUK  
Kyiv National University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0001-7380-5000

### **METHODOLOGICAL APPROACH TO THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS AT THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF BALANCED SCORECARD**

*The article discusses approaches to the performance evaluation of personnel management. The conclusion is made on the necessity of a thorough revision of conceptual and methodological foundations of the systems of evaluation and analysis of the enterprise performance, formalization of diagnostic and monitoring procedures, as well as achievement of high reliability of prognostic models.*

*It is noted that modern enterprises need a new system for performance evaluation of all subsystems, which is able to reflect the path dependency in achieving the goals of their development strategies in balance and reliably estimates changes in their current operations. In this regard, the essence of the balanced scorecard (BSC) for evaluating the level of enterprise development and performance is considered.*

*It was concluded that personnel training and development is the basis for achieving the goals of the highest level groups: finance, clients and business processes. To improve the performance of personnel management using the BCS, the technology of building the BCS for the personnel department of the enterprise is proposed; a number of indicators for evaluating the efficiency of the personnel management system was developed; the optimal value of each indicator is established, on the basis of which it will be possible to conclude on the efficiency of a particular direction; recommendations on organization of the implementation process of the BCS at the enterprise were developed.*

*It is proved that the introduction of balanced scorecard for the performance evaluation of the personnel management process will encourage the management of the enterprise to the achievement of strategic goals.*

*Keywords: efficiency of personnel management, methods of performance evaluation of personnel management, balanced scorecard.*

#### **Постановка проблеми**

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується, в цілому, незадовільним станом та результатами діяльності більшості вітчизняних підприємств. Типові проблеми управління ними переважно пов'язані з відсутністю комплексного підходу до процесу розроблення ефективних систем управління, переважанням короткострокових цілей над довгостроковими програмами розвитку підприємств, несвоєчасним реагуванням керівництва на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, формальним ставленням до розроблення й реалізації стратегічних планів, що призводить до зниження рівня їх конкурентоспроможності. У складних та мінливих умовах функціонування керівники підприємств відчувають потребу у розробленні та впровадженні нових методів управління, водночас як методичні підходи до оцінювання їх діяльності залишаються незмінними. Невирішеність на теоретичному та науково-методичному рівнях вищезазначених проблем обумовлює актуальність даного дослідження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Методичним підходам до оцінювання економічної ефективності процесу управління персоналом підприємства присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них необхідно виділити роботи таких українських дослідників як М.Д. Виноградський, Н.Л. Гавкалова, О. Герасименко, В.М. Данюк, А.М. Колод, О.М. Шканова, М.І. Мурашко, Г.С. Суков та інші науковці, в працях яких розглядається сутність та концептуальні підходи до визначення поняття «ефективність управління персоналом». Проблематиці ефективності управління персоналом присвячені праці також таких зарубіжних авторів як М. Армстронг, А.П. Єгоршин, Л.В. Карташова, А.Я. Кібанов, Є.В. Маслова, Ю.Г. Одьогов тощо. Аналіз численних наукових праць показав, що залишається невирішеним питання щодо впровадження інтегрованого методичного підходу до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства, одним із яких є впровадження збалансованої системи показників.

#### **Формулювання мети дослідження**

Метою статті є теоретичне обґрунтування методичного підходу до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах впровадження збалансованої системи показників за результатами аналізу рівня його соціально-економічного розвитку.

#### **Викладення основного матеріалу дослідження**

Визначення ефективності управління підприємством в цілому та персоналом, зокрема, а також пошук шляхів її підвищення є складним комплексним процесом, що базується на врахуванні впливу

значної кількості різноманітних факторів. Розглядаючи підходи до оцінювання ефективності управління персоналом за результатами дослідження закордонних та вітчизняних науковців, зроблено висновок про те, що багато хто з них дотримується погляду про необхідність докорінного перегляду концептуальних та методологічних засад систем оцінювання й аналізу результатів діяльності підприємства, формалізації діагностичних і моніторингових процедур, а також досягнення високої надійності прогностичних моделей.

Аналіз численних наукових джерел засвідчив наявність різних підходів до тлумачення ефективності управління як багатогранної категорії, що відтворює характерні риси економічних, соціальних, технологічних, психологічних та інших явищ. У кількісному вимірі ефективність управління О. Герасименко визначає як відношення корисного результату (ефекту) до витрат на управління; якісна компонента цієї комплексної дефініції проявляється у співвідношенні результату (ефекту) до намічених цілей, в якості управління, яке націлене на найкращу результативність діяльності організації, реалізацію її цілей і стратегій, досягнення певних результатів [4]. О. Герасименко та Г. Герасименко сукупність методів оцінювання ефективності управління персоналом зводять до такого переліку як: анкетування та тестування, інтерв'ю, вивчення документів, експертно-аналітичний, динамічний, порівняння, аналітично-розрахунковий, статистичний, групових оцінок, структуризація проблем, системний аналіз [4].

На сьогоднішній час конкурентні переваги підприємствам набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність підприємства мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стає більш значущим фактором у конкурентній боротьбі. Враховуючи результати аналізу функціонування соціально-економічних систем, доцільно відзначити, що сучасним підприємствам необхідна нова система оцінювання ефективності функціонування всіх підсистем, здатна збалансовано та адекватно відображати траєкторію руху в досягненні цілей стратегій їх розвитку, достовірно діагностувати зрушення та зміни, що відбуваються у їх поточній діяльності. Найважливішою умовою успішного функціонування підприємства може стати його довгостроковий розвиток лише у сукупності досягнення показників ефективності системи стратегічного управління та бізнес-процесів, капіталу підприємства, втіленого у знаннях і кваліфікації співробітників, здатності підприємства утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративної культури, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестицій в інформаційні технології, що в цілому зводяться до збалансованої системи показників (ЗСП) оцінювання його рівня розвитку та ефективності функціонування.

Таблиця 1

**Збалансована система ключових показників підприємства  
за проекцією «навчання та розвиток» \***

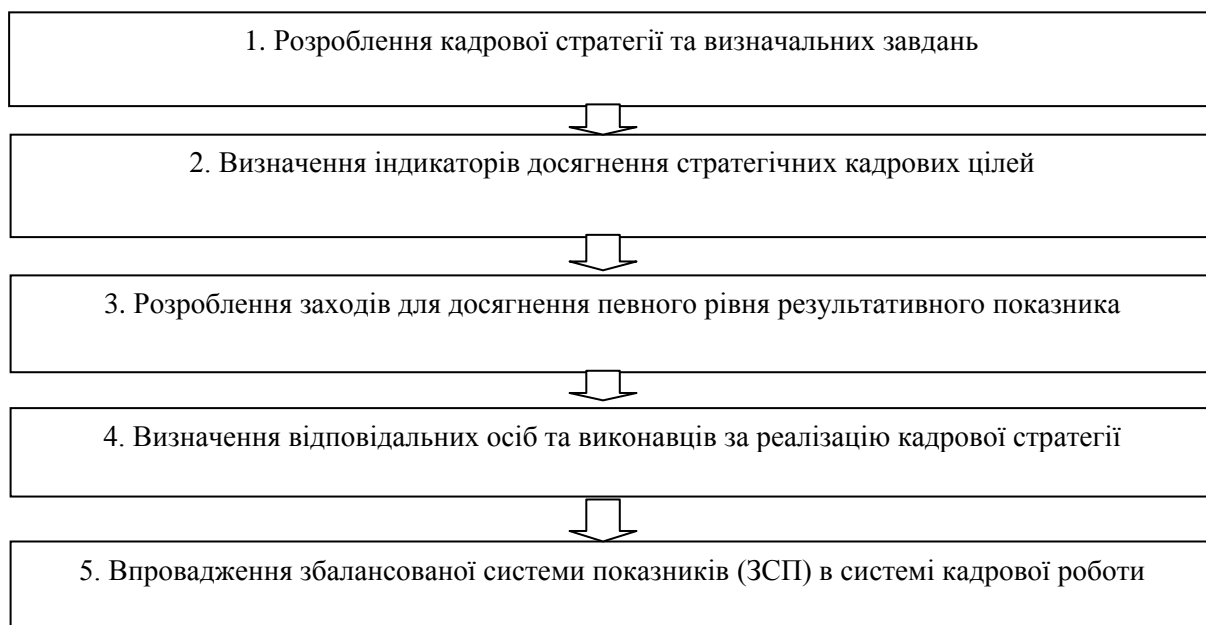
№ пор	Групи показників	Сукупність показників
1	показники організації праці	- впровадження комп'ютерних технологій; - продуктивність праці
2	людський капітал	- коефіцієнт плинності, - чисельність та структура персоналу
3	соціальна політика	- розмір фонду соціального розвитку; - рівень мотивації; - сума премії працівників за результатами роботи; - вартість навчання працівників в закладах освіти; - коефіцієнт соціальної сфери.
4	інвестиційна активність	- інвестиції на одиницю капіталу; - капіталомісткість продукції

\*Джерело: складено автором за [8, с.138])

За визначенням Т. М. Ісаєвої збалансована система показників (ЗСП) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінювання ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі тощо), що трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників [7, с. 227]. Дана система показників була розроблена професором Гарвардського університету Р.Капланом і зовнішнім консультантом Д.Нортоном у 1990-х роках [9, с.29]. Про її виключність і значущість свідчить той факт, що вона визнана однією із 75 найбільш впливових ідей ХХ століття [1, с.78]. На користь впровадження методики ЗСП свідчать численні наукові результати. Наприклад, Пол Р. Нівен вважає, що «традиційні системи оцінювання результатів діяльності підприємства, з їхньою виключною залежністю від фінансових показників втратили свою ефективність в сучасних умовах ділового світу, що характеризуються формуванням

системи цінностей на ґрунті різнорідних нематеріальних економічних ресурсів» [12, с. 9]. Впровадження ЗСП як сучасного методу управління здатне активізувати функції управління, спрямовані на вирішення економічних проблем кожного окремого підприємства. Збалансовані показники характеризують ключові сфери діяльності підприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії, що вигідно її виокремлює як метод обґрунтування оцінювання діяльності підприємства та підтверджує істотний потенціал обраного напрямку дослідження, що має науково-прикладний характер [5, с. 166].

Революційний характер методики ЗСП полягає у зміщенні ракурсу дослідження з оцінювання лише фінансових індикаторів ефективності функціонування підприємства на більш широке коло категорій, які традиційно містять такі напрямки як: оцінювання бізнес-процесів, клієнтури та можливостей розвитку і зростання суб'єкта господарювання. Вибір найбільш оптимального набору ключових показників за кожною проекцією є стратегічно важливим завданням, оскільки на основі отриманих результатів відбувається розроблення конкретних заходів, тому навіть незначні похибки можуть призвести до неадекватності висновків і дестабілізації процесу функціонування підприємства. Щоб компетентно й адекватно підбирати ключові показники, необхідно з'ясувати сутність і зміст кожної з проекцій ЗСП: фінансової, бізнес-процеси, клієнтської та навчання та розвитку підприємства [5, с.163]. В контексті даного дослідження проекція навчання та розвитку є основою для досягнення цілей груп вищого рівня, тобто фінансів, клієнтури та бізнес-процесів (табл. 1).



**Рис. 1. Етапи процесу побудови збалансованої системи показників для служби управління персоналом**

Джерело: адаптовано автором за [6, с. 19]

Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства на засадах використання ЗСП використовується її базовий принцип – управляти можна лише тим процесом, що можна виміряти, що лежить в основі розроблення ЗСП діяльності кадрових підрозділів. Технологія побудови ЗСП для кадрової служби може містити декілька базових етапів (рис. 1).

Доцільно відзначити, що стратегія управління персоналом за своїм змістом є функціональною стратегією підприємства, тому її цілі не повинні суперечити змісту базової стратегії підприємства, а повністю їй відповідати. Наступний етап побудови ЗСП для кадрової служби підприємства передбачає розроблення ряду показників оцінювання ефективності системи управління персоналом, наведених у табл. 2.

Для кожного індикатора встановлено оптимальне значення, ґрунтуючись на яке, можна зробити висновок щодо ефективності певного напрямку: дуже висока, висока, середня, нижче середнього, низька [10, с. 246]. Відповідно до зазначених в табл. 2 індикаторів керівниками підприємства розробляється система заходів, необхідних для підвищення ефективності діяльності за кожним напрямом. На наступних етапах за кожним заходом закріплюються відповідальні особи та виконавці, відбувається впровадження збалансованої системи показників на підприємстві та здійснення контролю за цим процесом.

Таблиця 2

**Формування збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом на підприємстві\***

Види ефективності	Показники	Розрахунок показника	Нормативне значення
Економічна ефективність	Продуктивність праці персоналу	$\Pi_n = \frac{BP}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$ , де $\Pi_n$ – продуктивність праці; $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників.	Максимізація показника
	Рентабельність персоналу	$ROL = \frac{\text{ЧП}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \times 100\%$ , де $ROL$ – рентабельність персоналу; $\text{ЧП}$ – чистий прибуток; $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників.	Максимізація показника
	Прибутковість інвестицій в людський капітал	$ROI = \frac{B - I}{I} \times 100\%$ , де $ROI$ – рівень прибутковості інвестицій; $B$ – економічні вигоди від навчання працівників; $I$ – інвестиції підприємства у навчання працівників.	Максимізація показника
Організаційна ефективність	Плинність кадрів	$K_{пл} = \frac{\text{Ч}_{зв}}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$ , де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $\text{Ч}_{зв}$ – чисельність звільнених осіб з неповажних причин; $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників.	Мінімізація показника
	Втрати робочого часу на 1-го працівника	$B_{рч} = \frac{B_{\text{ч}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$ , де $B_{рч}$ – втрати робочого часу на 1-го працівника; $B_{\text{ч}}$ – сумарні втрати часу через хвороби, простої та неявки; $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників.	Мінімізація показника
	Фондоозброєність праці	$\Phi_{оп} = \frac{B\Phi_{\text{сер}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$ , де $\Phi_{оп}$ – фондоозброєність праці; $B\Phi_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів; $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.	Зростання показника
Соціальна ефективність	Рівень кваліфікації працівників	Визначається за результатами тестування, оцінювання тощо	Максимізація показника
	Рівень порушення трудової дисципліни	$P_{тд} = \frac{K_n}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$ , де $P_{тд}$ – рівень порушення трудової дисципліни; $K_n$ – кількість випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни; $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників.	Мінімізація показника
	Рівень задоволеності працівників виконуваною роботою	Визначається на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень	Максимізація показника
	Рівень мотивації працівників	Визначається на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень	Максимізація показника

\* Джерело: складено автором за [5, с.166; 10, с.246]

**Висновки**

Запровадження збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом сприятиме керівництву підприємства досягненню таких стратегічних цілей як: створення умов для досягнення цілей кадрової стратегії; інформування персоналу про стратегічні цілі та індикатори їх досягнення; оптимізація використання людських та фінансових ресурсів; кількісний вимір ефективності кадрових процесів; мотивування співробітників для підвищення власної результативності та результативності підрозділу; налагодження зворотного зв'язку для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

**Список використаної літератури**

1. Бобришев І.М. Обґрунтування доцільності впровадження збалансованої системи показників на українських підприємствах / І.М. Бобришев // Управління персоналом. – 2012. – №1. – С. 78-79.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге видання. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.
3. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: [монографія] / Н.Л. Гавкалова, Т.А. Власенко. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. – 295 с.
4. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/herasymenko-o-herasymenko-h-efficiency-of-personnel-management-in-a-small-ente\\_24638.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/herasymenko-o-herasymenko-h-efficiency-of-personnel-management-in-a-small-ente_24638.pdf) ( дата звернення 15.10.2019).
5. Гриценко Л.Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л.Л. Гриценко, А.В. Височина // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3(129). – С. 161-167.
6. Демешко Ю.О., Ефективність використання трудових ресурсів підприємства URL: <http://int-konf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka-n-m-efektivnst-vikoristannya-trudovih-resursv-pdpryemstva.html> (дата звернення 14.11.2019)
7. Ісаєва Т.М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2 (18). – С. 79-84.
8. Кудирко О.В. Стратегічне управління дослідницькими компаніями на основі системи збалансованих показників та стратегічної карти / О.В. Кудирко. // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. – 2012. – № 9. – С. 336–341.
9. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон: [пер. с англ.] – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005.– 320 с.
10. Мілаш І.В., Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства / І.В. Мілаш, А.В. Красноусов // Бізнес-інформ. – 2014. – №4. – С. 245-250
11. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.практ. посіб. / М.І. Мурашко. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.
12. Нівен П.Р. Діагностика збалансованої системи показників: підтримуючи максимальну ефективність / Пол Р.Нівен; пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.
13. Управління персоналом : підруч. / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

**References**

1. Bobryshev I. M. Obgruntuvannya dotsilnosti vprovadzheniya zbalansovanoi systemy pokaznykiv na ukrainskykh pidpryemstvakh // Upravlinnia personalom. – 2012. – №1. – p. 78-79.
2. Vynohradskyi M.D. Upravlinnia personalom: navch. posib. / M. D. Vynohradskyi, A. M. Vynohradska, O. M. Shkanova. – 2-he vydannia. – Kyiv. : Tsentr navchalnoi literatury, 2009. – 502 p.
3. Havkalova N. L. Upravlinnia efektyvnistiu menedzhmentu personalu: [monohrafiia] / N. L. Havkalova, T. A. Vlasenko. – Kharkiv : Vyd-vo KhNEU, 2011. – 295 p.
4. Herasymenko O. Efektyvnist upravlinnia personalom na malomu pidpryemstvi: indykatory stanu ta priorytetni napriamy pidvyshchennia. Available at: [http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/herasymenko-o-herasymenko-h-efficiency-of-personnel-management-in-a-small-ente\\_24638.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/herasymenko-o-herasymenko-h-efficiency-of-personnel-management-in-a-small-ente_24638.pdf)
5. Hrytsenko L. L. Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument otsiniuvannia stratehii pidpryemstva / L. L. Hrytsenko, A. V. Vysochyna // Aktualni problemy ekonomiky. – 2012. – № 3(129). – p. 161-167.
6. Demeshko Yu. O., Efektyvnist vykorystannia trudovykh resursiv pidpryemstva. Available at: <http://int-konf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka-n-m-efektivnst-vikoristannya-trudovih-resursv-pdpryemstva.html>

7. Isaieva T. M. Otsinka efektyvnosti diialnosti pidpriemstva na osnovi zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv // Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu. – 2012. – № 2 (18). – p. 79-84.
8. Kudyрко O. V. Stratehichne upravlinnia doslidnytskymy kompaniiamy na osnovi systemy zbalansovanykh pokaznykiv ta stratehichnoi karty / O. V. Kudyрко. // Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» : zbirnyk naukovykh prats. – 2012. – № 9. – p. 336–341.
9. Kaplan Robert S. Sbalansyrovanaia systema pokazatelei. Ot stratehyi k deistvyiu / R. Kaplan, D. Norton: [per. s anhl.] – 2-e yzd., yspr. y dop. – M.: ZAO «Olymp-byznes», 2005.– 320 p.
10. Milash I. V., Metodychni instrumentarii otsinky rezultatyvnosti stratehichnoho upravlinnia vytratamy torhovelnoho pidpriemstva / I. V. Milash, A. V. Krasnousov // Biznes-inform. – 2014. – № 4. – p. 245-250
11. Murashko M.I. Menedzhment personalu: navch.prakt. posib. / M. I. Murashko. – K.: T-vo «Znannia», KOO, 2002. – 311 p.
12. Niven P.R. Diahnostyka zbalansovanoi systemy pokaznykiv: pidtrymuiuchy maksimalnu efektyvnist / Pol R.Niven; per. z anhl.; za nauk. red. M. Horskoho. – Balans Biznes Buks, 2006. – 256 p.
13. Upravlinnia personalom : pidruch. / [V. M. Daniuk, A. M. Kolot, H. S. Sukov ta in.]. – K. : KNEU; Kramatorsk: NKMZ, 2013. 666 p.