ECONOMIC AND MANAGEMENT IN ENTERPRISES

DOI: 10.46340/eujem.2021.7.4.5

Tetiana Zavalii

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6315-5646>

Zhytomyr Polytechnic State University, Ukraine

Iryna Tsaruk, PhD in Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9628-3257>

Zhytomyr Polytechnic State University, Ukraine

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF CUSTOMER CAPITAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF COMPUTERIZATION

Тетяна Завалій

Ірина Царук, к.е.н.

Державний університет «Житомирська політехніка», Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЇ

The necessity of improving the organizational aspects of customer capital management of the enterprise in the conditions of computerization has been grounded. The mechanism of management of the customer capital of the enterprise based on a model of a strategic map has been developed. The purpose of the article is to improve the organizational aspects of the customer capital management process using a balanced scorecard in terms of the computerization of enterprises. The main methods used during writing the article are the method of generalization, analogy, mapping, minimax method, KPI method of measurement. The expediency of implementation is to improve the process of managing the customer capital of the enterprise in a specialized software product "BSC Designer", which allows ensuring the coordination of various elements of a balanced scorecard in the management of the KPI process. The structure of the strategic map in "BSC Designer" has been developed. Possible KPI options for the selected strategic goals of the "Customer" perspective have been identified. Options for aligning KPIs with the strategic goals of the "Customer" perspective in "BSC Designer" have been proposed. A strategic map has been proposed, improved in terms of the "Customer" perspective for the needs of customer capital management, built using the "BSC Designer" computer software. The information sources and levels of accountability of the top-level KPI for the needs of enterprise customer capital management have been considered. As a result of the research, it has been proposed to use general directions of development when choosing strategic goals of the "Customer" perspective, which group similar goals in terms of the object of management and the sequence of their implementation in the process of customer capital management.

Keywords: customer capital, customer capital management, balanced scorecard, «BSC Designer», computerization.

Постановка проблеми. Для потреб управління клієнтським капіталом підприємства в умовах динамічного розвитку конкурентного середовища доцільним є використання збалансованої системи показників (далі – ЗСП). Один з її елементів, перспектива «Клієнти», є структурною складовою стратегічної карти, яка слугує візуальною трансляцією використання даної системи в практичну площину управління, спрямованого на реалізацію обраної стратегії. Дослідження, присвячене

особливостям побудови перспективи «Клієнти» з орієнтиром на потреби управління клієнтським капіталом, потребує удосконалень, пов'язаних зі схематичним представленням даної перспективи в загальній стратегічній карті з урахуванням того, що підприємство не просто має відносини з клієнтами, а на базі цих відносин володіє клієнтським капіталом, що уособлюється в сукупності клієнтських ресурсів (інформаційних, репутаційних, договірних, особистісних), одержаних в результаті інтелектуальної (творчої) діяльності, що забезпечують створення доданої вартості для підприємства. Таким чином, на сьогодні актуальною проблемою є вдосконалення інформаційного забезпечення управління клієнтським капіталом підприємств на основі використання ЗСП із застосуванням спеціалізованих програмних засобів.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Проблематика управління підприємствами на основі використання системи збалансованих показників розкривається в ряді дисертаційних досліджень вітчизняних вчених – О.В. Ачкасової, Н.М. Головай, Т.М. Мельник, О.В. Мінєнкової, І.В. Науменко, Г.Й. Островської, Р.О. Побережного, С.В. Поліщук, І.В. Пономарьової, Х.Я. Соловій, О.О. Трута, С.О. Фаїзової, А.В. Шайкана, К.В. Шиманської, А.В. Штеревері, І.М. Ягнюка, І.Й. Яремка, І.В. Ярошенко.

Питання застосування системи збалансованих показників для управління клієнтським капіталом підприємства та безпосередньо його клієнтським капіталом розкриті в працях А.Я. Берсуцького та О.О. Каменської, О.В. Воскобєєвої, О.С. Ромашенко та А.О. Макаренка, В.В. Євдокимова та Т.О. Завалій, Н.Ю. Єршової, Р.С. Каплана та Д.П. Нортон, М.О. Кизима, А.А. Пилипенка та В.А. Зінченко, Ю.М. Мельник та О.С. Савченко, Л.В. Пана, З.С. Пестовської та Г.Є. Гриценко, К.В. Шиманської та Т.О. Завалій¹.

Мета статті полягає в удосконаленні організаційних аспектів процесу управління клієнтським капіталом із використанням збалансованої системи показників в умовах комп'ютеризації діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Попередні дослідження², дозволили встановити, що структура перспективи «Клієнти» має такі основні складові як цілі, показники та заходи (ініціативи). Першочерговим завданням в процесі побудови стратегічної карти є визначення стратегічних цілей, на основі аналізу яких вже обираються відповідні показники та заходи (ініціативи). Додатково в структурі перспективи «Клієнти» можуть вноситися уточнюючі складові (наприклад, завдання, цільові значення, бюджет, відповідальні особи чи служби тощо), які деталізують основні складові та сприяють більш обґрунтованому процесу прийняття управлінських рішень.

¹ Берсуцький, А. Я., Каменська, О. О. (2014). Людський капітал як елемент нефінансової складової збалансованої системи показників. *Вісник Донецького національного університету*, 1, 17-21; Воскобєєва, О.В., Ромашенко, О. С., Макаренко, А. О. (2019). Збалансована система показників – ефективний інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2 (28), 80-87; Ievdokymov, V., Zavalii, T. (2020). Conceptual framework of a Balanced Scorecard: a value-oriented approach. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, 37 (1), 17-26; Єршова, Н. Ю. (2019). Збалансована система показників як ефективний інструмент стратегічного управлінського обліку. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали 1-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 25-26 квітня 2019 р.)*, 543-546; Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. (2003). *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. Москва: Олимп-Бизнес; Кизим, М. О., Пилипенко, А. А., Зінченко, В. А. (2007). *Збалансована система показників*. Харків: ІНЖЕК; Мельник, Ю. М., Савченко, О. С. (2011). Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 192-203; Пан, Л. В. (2003). Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки. Економічні науки*, 21, 56-63; Пестовська, З.С., Гриценко, Г. Є. (2017). Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників. *Академічний огляд*, 2 (47), 21-31; Шиманська, К. В., Завалій, Т. О. (2020). Аналіз розвитку перспективи «Клієнти» збалансованої системи показників у працях вчених. *Економіка, управління та адміністрування*, 4 (94), 29-44; Ievdokymov, V., Zavalii, T. (2020). Conceptual framework of a Balanced Scorecard: a value-oriented approach. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, 37(1), 17-26; Шиманська, К. В., Завалій, Т. О. (2020). Аналіз розвитку перспективи «Клієнти» збалансованої системи показників у працях вчених. *Економіка, управління та адміністрування*, 4 (94), 29-44.

² Ievdokymov, V., Zavalii, T. (2020). Conceptual framework of a Balanced Scorecard: a value-oriented approach. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, 37 (1), 17-26; Шиманська, К. В., Завалій, Т. О. (2020). Аналіз розвитку перспективи «Клієнти» збалансованої системи показників у працях вчених. *Економіка, управління та адміністрування*, 4 (94), 29-44.

Вибір стратегічних цілей для перспективи «Клієнти» в рамках управління клієнтським капіталом підприємства має зумовлюватися такими цілями перспективи «Фінанси» як збільшення прибутку чи збільшення ринкової капіталізації. Багатоваріантність вибору необхідних стратегічних цілей для перспективи «Клієнти», що будуть сприяти реалізації фінансових стратегічних цілей, зумовлена особливостями функціонування підприємства (історія, розмір, галузь, життєвий цикл розвитку, зовнішнє середовище, обрана стратегія, місія тощо), тому універсального набору таких цілей не існує, а підбір необхідних цілей буде мати індивідуальний характер для кожного окремого підприємства.

Наведемо приклад побудови дерева стратегічних цілей для перспективи «Клієнти» у випадку, коли центральною стратегічною ціллю для перспективи «Фінанси» буде збільшення прибутку, що є особливо актуальним для підприємств, акції яких не котируються на біржі (рис. 1).

Рис. 1. Механізм управління клієнтським капіталом підприємства на основі моделі стратегічної карти

Джерело: авторська розробка

У представленому фрагменті стратегічної карти наведено приклади стратегічних цілей, обраних із врахуванням таких напрямів розвитку перспективи «Клієнти» як напрям орієнтації на цільову аудиторію, напрям створення власної ціннісної пропозиції для клієнтів, напрям врахування результатів зворотного зв'язку з клієнтами, напрям підтвердження та покращання позиції підприємства на ринку, напрям ефективності використання клієнтського капіталу. Стратегічні цілі перспективи «Клієнти» спрямовані на досягнення іншої стратегічної цілі в межах цієї ж перспективи чи перспективи вищого порядку – «Фінанси». Взаємозв'язки між стратегічними цілями можуть мати міжперспективний (досягнення стратегічних цілей однієї перспективи сприяють досягненню стратегічних цілей іншої перспективи) чи внутрішньоперспективний характер (подібні сприяння відбуваються між стратегічними цілями однієї перспективи).

Для підвищення ефективності впровадження вищенаведених пропозицій щодо наведеного на рис. 1 фрагменту стратегічної карти запропоновано його реалізацію в спеціалізованому програмному продукті «BSC Designer», який дає змогу забезпечити взаємоузгодження різних елементів збалансованої системи показників у процесі управління KPI (key performance indicators, ключові показники ефективності).

На рис. 2 наведено розроблену структуру стратегічної карти в «BSC Designer», яка містить види перспектив та стратегічні цілі перспективи «Клієнти».

З огляду на те, що на побудову стратегічної карти для конкретного підприємства впливає значна кількість чинників (історія, розмір, галузь, життєвий цикл розвитку, зовнішнє середовище, обрана стратегія, місія тощо), для досягнення визначених підприємством стратегічних цілей можуть використовуватися різні варіанти KPI (табл. 1).

Таблиця 1

Варіанти KPI для обраних стратегічних цілей перспективи «Клієнти»

Стратегічні цілі	Варіанти KPI до використання
Оптимізація витрат на 1-го клієнта	Витрати на залучення 1-го клієнта Обсяг продажів на 1-го клієнта
Особливі умови співпраці з високоприбутковими клієнтами	Обсяг продажів на 1-го високоприбуткового клієнта Витрати на обслуговування 1-го високоприбуткового клієнта
Розширення клієнтської бази	Темпи приросту клієнтської бази Коефіцієнт утримання клієнтів Коефіцієнт плинності клієнтів
Підвищення лояльності клієнтів	Індекс споживчої лояльності Показник задоволеності клієнтів Індекс задоволеності клієнтів
Створення програм лояльності	Частка клієнтських скарг

Джерело: авторська розробка

Вибір власного варіанту набору KPI відбуватиметься із врахуванням внутрішніх можливостей щодо реалізації стратегії підприємства, а також із врахуванням факторів зовнішнього середовища.

Візуалізація підв'язки обраних KPI до стратегічних цілей продемонстровано в програмному продукті «BSC Designer» (рис. 3), де в нижній частині робочого вікна розкриваються можливі рівні деталізації інформації за кожним показником, зокрема: загальне (назва; опис; розмірність; відповідальний); дані (значення; початкове; цільове); продуктивність (вага, %; оптимізація); контекст (тип індикатора; стратегічна тема).

Дані, що наводяться у віконцях колонок, описують інформацію щодо фактичного значення, цільового значення (ціль), прогресу, одиниць виміру (розмірність) у розрізі кожної цілі та показника, які включені до складу стратегічної карти.

До таких характеристик належать опис, вага, продуктивність, розмірність, початкове, мінімальне, максимальне значення, продуктивність YTD, прогрес YTD, значення YTD, початкове YTD, мінімальне YTD, ціль YTD, максимальне YTD, продуктивність QTD, прогрес QTD, значення QTD, мінімальне QTD, початкове QTD, ціль QTD, максимальне QTD, поновлення через, останнє поновлення, поновлення, статус поновлення, наступне поновлення, ініціативи (усі), ініціативи (поточні), бюджет, використаний бюджет, залишок бюджету, використаний бюджет в %, залишок бюджету в %, кількість, відповідальний, відповідальний (усі), коментарі. Формування необхідного набору характеристик показників стратегічної карти є індивідуальним для кожного та залежить від рівня інформаційних потреб суб'єктів, які приймають стратегічні рішення на підприємстві. Отже, використовуючи програмний продукт «BSC Designer», у менеджерів підприємства з'являється можливість не тільки вносити дані щодо величин KPI на певні дати для їхнього подальшого аналізу, а також стежити за динамікою їхніх змін, відхиленнями від мінімальних чи максимальних значень, успішністю реалізованих ініціатив у контексті відповідних змін показників.

На рис. 4 наведено стратегічну карту, удосконалену в частині перспективи «Клієнти» для потреб управління клієнтським капіталом, побудовану із використанням програмного продукту «BSC Designer».

KPI

← 2020-11-02 →

+ Добавить

→

Удалить

Карты

Графики

Анализ

Уведомления

Отчет

Сохранить

Инструменты

Имя	Значение	Цель	Прогресс	
- СТРАТЕГИЧНА КАРТА ПІДПРИЄМСТВА				
+ ПЕРСПЕКТИВА "ФІНАНСИ"				
- ПЕРСПЕКТИВА "КЛІЄНТИ"				
+ Оптимізація витрат на 1-го клієнта				
+ Особливі умови співпраці з високоприбутковими клієнтами				
+ Розширення клієнтської бази				
+ Підвищення лояльності клієнтів				
+ Створення програм лояльності				
+ ПЕРСПЕКТИВА "ВНУТРІШНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ"				
+ ПЕРСПЕКТИВА "НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК"				

Рис. 2. Структура стратегічної карти в «BSC Designer»

Джерело: авторська розробка

Рис. 3. Узгодження KPI зі стратегічними цілями перспективи «Клієнти» в «BSC Designer»

Джерело: авторська розробка

Рис. 4. Стратегічна карта, удосконалена в частині перспективи «Клієнти» для потреб управління клієнтським капіталом, побудована із використанням програми «BSC Designer»

Джерело: авторська розробка

Окрім фіксації даних, що характеризують різні елементи стратегічної карти, використання програмного продукту «BSC Designer» забезпечує всебічне підтримання досягнення запланованих значень KPI, побудову стратегічних карт, автоматичні повідомлення відповідальних осіб та аналіз введених даних, що дозволяє сфокусуватися на тих показниках, які потребують приділення найбільшої уваги (внаслідок зміни їхніх значень, через їхню важливу роль у досягненні поставлених цілей), що сприяє підвищенню ефективності управління клієнтським капіталом підприємства.

Запропоновані в карті KPI (рис. 4), є показниками верхнього рівня управління, а вже на рівні окремого відділу (служби) та окремого співробітника перелік показників буде залежати від сфери їх відповідальності. Наприклад, для стратегічної цілі «Розширення клієнтської бази» KPI верхнього рівня є показник «Темпи приросту клієнтської бази». Для рівня відділу маркетингу цей показник буде трансформований у «Загальну кількість звернень», а для окремого менеджера з реклами – у «% охоплення цільової групи клієнтів». Аналогічно, для відділу збуту – у «Кількість нових клієнтів», для окремого менеджера зі збуту – у «Темпи приросту кількості угод, що були успішно завершені (підписані)».

Для забезпечення ефективної організації управління клієнтським капіталом на підприємстві на основі використання збалансованої системи показників необхідно здійснити низку організаційних заходів в умовах застосування програмного продукту «BSC Designer», а саме: 1) визначити джерела формування даних для розрахунку обраних KPI; 2) визначити коло підзвітних осіб чи відділів, які відповідають за внесення конкретних показників; 3) встановити ієрархічний взаємозв'язок між різними рівнями управління підприємством.

У табл. 2 наведені інформаційні джерела та рівні підзвітності KPI верхнього рівня для потреб управління клієнтським капіталом підприємства.

Таблиця 2

Інформаційні джерела та рівні підзвітності KPI верхнього рівня для потреб управління клієнтським капіталом підприємства

KPI верхнього рівня	Джерело даних	Відповідальні підрозділи	Відповідальні особи
Обсяг продажів на 1-го клієнта	На базі внутрішньої інформації	Відділ збуту, планово-економічний відділ	Керівники чи інші працівники відповідних відділів
Обсяг продажів на 1-го високоприбуткового клієнта	На базі внутрішньої інформації	Відділ збуту, відділ маркетингу, планово-економічний відділ	Керівники чи інші працівники відповідних відділів
Витрати на залучення 1-го клієнта	На базі внутрішньої інформації	Відділ збуту, планово-економічний відділ, бухгалтерія	Керівники чи інші працівники відповідних відділів
Витрати на обслуговування 1 високоприбуткового клієнта	Аналогічно до вищенаведеного показника тільки для групи високоприбуткових клієнтів	Відділ маркетингу, відділ збуту, бухгалтерія, планово-економічний відділ	Керівники чи інші працівники відповідних відділів
Темпи приросту клієнтської бази	Може розраховуватися на базі приросту кількості постійних клієнтів у загалі чи приросту обсягу продажів постійним клієнтам у загалі	Відділ маркетингу, відділ збуту	Керівники чи інші працівники відповідних відділів
Коефіцієнт утримання клієнтів	На базі внутрішньої інформації	Відділ збуту, планово-економічний відділ	Керівники чи інші працівники відповідних відділів

Продовження табл. 2

KPI верхнього рівня	Джерело даних	Відповідальні підрозділи	Відповідальні особи
Коефіцієнт плинності клієнтів	На базі внутрішньої інформації	Відділ збуту, планово-економічний відділ	Керівники чи інші працівники відповідних відділів
Індекс споживчої лояльності	На базі спеціальних досліджень (опитувань)	Відділ маркетингу, планово-економічний відділ. Можливе залучення зовнішніх виконавців	Керівники чи інші працівники відповідних відділів
Показник задоволеності клієнтів	На базі спеціальних досліджень (опитувань)	Відділ маркетингу, планово-економічний відділ. Можливе залучення зовнішніх виконавців	Керівники чи інші працівники відповідних відділів
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	На базі спеціальних досліджень (опитувань). Розрахунки проводяться в 4 етапи, на основі чого визначається агрегований показник	Відділ маркетингу, планово-економічний відділ. Можливе залучення зовнішніх виконавців	Керівники чи інші працівники відповідних відділів
Частка клієнтських скарг	На базі внутрішньої інформації	Відділ збуту, планово-економічний відділ	Керівники чи інші працівники відповідних відділів

Джерело: авторська розробка

Інформаційні джерела та рівні підзвітності KPI верхнього рівня для потреб управління клієнтським капіталом підприємства (табл. 2), дозволяють визначити джерело необхідних даних (внутрішня чи зовнішня інформація) та коло підзвітних підрозділів підприємства та осіб, що несуть відповідальність за формування своєчасних, достовірних та релевантних даних для розрахунку KPI.

Для досягнення стратегічної цілі «Підвищення лояльності клієнтів» можуть застосовуватися такі KPI як «Індекс споживчої лояльності» (NPS), «Показник задоволеності клієнтів» (CSAT) чи «Індекс задоволеності клієнтів» (CSI) як альтернативи для того, щоби зрозуміти рівень задоволеності клієнтів співпрацею з підприємством. Причому, простішою як для клієнтів із позиції оцінювання, так і для підприємства в процесах налагодження такої системи є визначення NPS та CSAT у порівнянні зі складнішими, більш трудомісткими розрахунками та процесами організації для розрахунку CSI. Аналогічно для досягнення стратегічної цілі «Розширення клієнтської бази» можуть використовуватися такі KPI як «Коефіцієнт утримання клієнтів» та «Коефіцієнт плинності клієнтів» як альтернативи, що характеризують кількісні зміни в структурі клієнтської бази.

Висновки. Важливість досліджень питань розвитку перспективи «Клієнти» ЗСП для управління клієнтським капіталом аргументується необхідністю прийняття обґрунтованих управлінських рішень на базі прозорості, достовірності, релевантності та своєчасної інформації про клієнтів, результати співпраці з клієнтами, про позицію підприємства на ринку, про нематеріальні активи підприємства, що характеризують клієнтський капітал.

В результаті проведених досліджень запропоновано під час вибору стратегічних цілей перспективи «Клієнти» використовувати загальні напрями розвитку, які згруповують подібні цілі в аспекті об'єкту управління та послідовності їхньої реалізації у процесі управління клієнтським капіталом підприємства. Обґрунтовано доцільність використання програмного продукту «BSC Designer» з метою удосконалення процесу впровадження збалансованої системи показників у діяльність підприємства, зокрема, у частині реалізації стратегії на основі використання стратегічних карт. На основі використання даного програмного продукту розроблено структуру стратегічної карти, сформовано модель узгодження KPI зі стратегічними цілями перспективи «Клієнти», а також розроблено безпосередньо стратегічну карту, удосконалену в частині перспективи «Клієнти», використання якої сприяє задоволенню потреб суб'єктів управління клієнтським капіталом підприємства.

References:

1. Bersutskyi, A. Ya., Kamenska, O. O. (2014). Liudskyi kapital yak element nefinansovoi skladovoi zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Human capital as an element of the non-financial component of a balanced scorecard]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Donetsk National University], 1, 17-21 [in Ukrainian].
2. Voskoboieva, O. V., Romashchenko, O. S., Makarenko, A. O. (2019). Zbalansovana systema pokaznykiv – efektyvnyi instrument upravlinnia pidpriemstvom [A balanced scorecard is an effective tool for enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment Biznes* [Economics. Management. Business], 2(28), 80-87. [in Ukrainian].
3. Ievdokymov, V., Zavalii, T. (2020). Conceptual framework of a Balanced Scorecard: a value-oriented approach. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, 37 (1), 17-26. [in English].
4. Yershova, N. Yu. (2019). Zbalansovana systema pokaznykiv yak efektyvnyi instrument stratehichnoho upravlinskoho obliku [Balanced scorecard as an effective tool of strategic management accounting]. *Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnozni stsenarii ta perspektyvy rozvytku: materialy 1-i Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kherson, 25-26 kvitnia 2019 r.)* [Modernization of the economy: current realities, forecast scenarios and prospects for development: materials of the 1st International. scientific-practical conference (Kherson, April 25-26, 2019)], 543-546. [in Ukrainian].
5. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2003). *Sbalansyrovannaia systema pokazatelei. Ot stratehyy k deistviu* [Balanced scorecard. From strategy to action.]. Moscow: Olymp-Byznes. [in Russian].
6. Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., Zinchenko, V. A. (2007). *Zbalansovana systema pokaznykiv* [Balanced scorecard]. Kharkiv: INZhEK. [in Ukrainian].
7. Melnyk, Yu. M., Savchenko, O. S. (2011). Problemy zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Problems of application of the balanced system of indicators at the domestic enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii* [Marketing and Innovation Management], 1, 192-203. [in Ukrainian].
8. Pan, L.W. (2003). Zbalansovana systema pokaznykiv (Balanced Scorecard – BSC) yak instrument efektyvnoho upravlinnia stratehiieiu orhanizatsii [Balanced Scorecard (BSC) as a tool for effective management of organizational strategy]. *Naukovi zapysky. Ekonomichni nauky* [Proceedings. Economic Sciences], 21, 56-63. [in Ukrainian].
9. Pestovskaya, Z. S., Gritsenko, G. E. (2017). Formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva na osnovi modyfikatsii systemy zbalansovanykh pokaznykiv [Formation of the financial strategy of the enterprise on the basis of modification of the system of balanced indicators]. *Akademichnyi ohliad* [Academic Review], 2 (47), 21-31. [in Ukrainian].
10. Szymanska, K.V., Zavalii, T. O. (2020). Analiz rozvytku perspektyvy «Kliienty» zbalansovanoi systemy pokaznykiv u pratsiakh vchenykh [Analysis of the development of the perspective “Customers” of a balanced system of indicators in the works of scientists]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia* [Economics, management and administration], 4 (94), 29-44. [in Ukrainian].