

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Рекуненко І.І., д.е.н., професор кафедри фінансів та підприємництва,
Сумський державний університет, м. Суми, Україна
i.rekunenکو@uabs.sumdu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-1558-629X>

Кобушко Я. В.,
к. е. н., доцент кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет, м. Суми, Україна,
iana.kobushko@management.sumdu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-2057-2300>

Рибальченко С.М.,
к.е.н., асистент кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет, м. Суми, Україна,
s.rybalchenko@management.sumdu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-3971-9069>

Марин М.
аспірант кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет, м. Суми, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-2448-2182>

Дана стаття присвячена дослідженню особливостей розроблення стратегії управління промислового підприємства. Аналіз основних показників діяльності підприємств є передумовою прийняття ефективних управлінських рішень та визначення стратегічних напрямків розвитку в цілому. Актуальним завданням для сучасних суб'єктів господарювання постає формування збалансованої системи показників з метою її імплементації в стратегію управління підприємством.

Визначено перешкоди у запровадженні збалансованої системи показників на українських підприємствах. У той же час серед іноземних компаній, які інтегрували систему збалансованих показників, є представники як приватного, так і державного секторів: Volkswagen, Ford Motor Company, Wells Fargo, Citibank, TD Canada Trust, Apple, Microsoft Latin America, Veriz, Veolia Water, Philips Electronics, City of Charlotte, Defence Logistics Agency, Federal Bureau of Investigations (FBI), University of Virginia.

Система збалансованих показників сприяє формалізації і обґрунтуванню стратегічних орієнтирів у відповідності до місії компанії у кількісні та якісні параметри, а також конкретизує дії та зусилля співробітників компанії, закріплення їх відповідальності при досягненні визначених стратегічних результатів у системі мотивації персоналу. Це дає можливість пов'язати винагороду персоналу з досягненням показників діяльності компанії, на які вони мають безпосередній вплив.

У статті систематизовано алгоритм розроблення стратегії управління, етапи формування збалансованої системи показників. Визначено ключові завдання, які є необхідними для досягнення заданих результативних показників за встановленими блоками аналізу: клієнти, бізнес-процеси, навчання та кар'єрне зростання і фінанси. Розкрито актуальність та важливість ланцюга причинно-наслідкових зв'язків, що впливає на всі складові збалансованої системи показників за вертикальним вектором. Наведено у загальному вигляді збалансовану систему показників розвитку промислового підприємства.

Ключові слова: збалансована система показників, індикатор, механізм, підприємство, розвиток, стратегічне управління.

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.2-26

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Основними викликами для суб'єктів господарювання є необхідність комплексної оцінки стану їх розвитку і вибір оптимального вектору руху для досягнення успіху в сучасних умовах невизначеності та ризиків. Успіх підприємств залежить від здатностей менеджменту своєчасно передбачати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі та швидко реагувати на них, щоб досягти максимального ефекту та забезпечити не тільки власне існування, а й розвиток у довгостроковій

перспективі. Розробка та впровадження відповідної стратегії управління є актуальним завданням, вирішення якого надає можливість забезпечити ефективність функціонування окремих суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Саме таким дієвим інструментом при розробленні стратегії управління підприємством є використання системи збалансованих показників (СЗП).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням особливостей стратегічного управління приділено велика кількість праць вчених-економістів, серед яких: Барабась Д.О. [1], Макаренко С.М., Оболенська Б.М., Одотюк І.В. [2], Чужиков В.І. [3]. Саме тому, що топ-менеджменту підприємства на постійній основі необхідно оцінювати параметри ресурсного забезпечення діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, важливим є питання оцінки ефективності обраної стратегії, що є можливим при застосуванні системи збалансованих показників. Концепція збалансованої системи показників була розроблена Робертом С. Капланом [4, 5, 6]. Найбільшу увагу до проблеми реалізації збалансованої системи показників на підприємствах та організаціях було приділено у роботах Максимець О.В. [7] та Пешко А.В. [8] та ін. Аналіз зазначених наукових публікацій показав, що на сьогодні особливості формування ефективних стратегій управління підприємствами є відкритими, а застосування збалансованої системи показників може бути цілком виправданим з економічної точки зору, тому виникає необхідність подальшого дослідження цієї проблематики.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є розроблення і теоретико-методологічне обґрунтування стратегій управління промислових підприємств на засадах системи збалансованих показників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Головною особливістю стратегій управління підприємствами є цілісність, що передбачає встановлення довгострокових та короткострокових цілей. Перед економічним суб'єктом постають задачі у визначенні власної позиції на ринку, оцінці майбутніх змін у попиту та технологіях, описі подальших сценаріїв діяльності, визначенні основних цілей бізнес-підрозділів та підготовці плану реалізації стратегічних дій.

Застосування цільового та інтегрального підходів є визначальним при аналізі діяльності в цілях побудови стратегій управління підприємством. Одночасно з проведенням аналізу внутрішнього потенціалу здійснюється оцінювання становища підприємства на ринку. Тут важливим є визначення учасниками ринку конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Аналіз сценаріїв дозволяє враховувати потенційний вплив від змін зовнішніх чинників, дозволяє підготувати діяльність підприємства до можливих змін та зміцнити свої позиції на ринку.

Розвиток сучасної компанії може бути оцінений за системою індикаторів діяльності, які відповідають умовам та завданням господарювання. На сьогодні найбільшого поширення та популярності в бізнес-практиці провідних компаній набула система збалансованих показників.

Основоположники системи збалансованих показників (Р. Каплан та Д. Нортон) довели, що вона є інструментом стратегічного планування та управління, завдяки якому відбувається визначення стратегічних цілей, оцінка їх реалізації шляхом виміру ефективності діяльності підприємства на основі ключових показників результативності [6, с. 247].

Збалансована система показників (Balanced Scorecard — BSC) — це інструмент стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, дібраних таким чином, щоб

врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників [9].

Насамперед концепція BSC дозволяє підвищити ефективність менеджменту шляхом узгодження інтересів різних стейкхолдерів - акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для управління великими промисловими підприємствами необхідним є як розроблення системи стратегічних цілей і ключових показників, так і збалансованої системи стратегічного вимірювання.

Система збалансованих показників як інструмент оцінювання система включає фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства та дозволяє формалізувати реальний механізм створення вартості компанії за чотирма аспектами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Задачею системи збалансованих показників є відображення: 1) оцінювання діяльності компанії клієнтами; 2) внутрішньогосподарського потенціалу компанії та можливостей формування конкурентних переваг; 3) напрямків інноваційного розвитку та необхідність професійного навчання персоналу; 4) оцінювання результатів діяльності компанії акціонерами [10].

Система збалансованих показників покликана виконувати такі завдання: по-перше, чітка формалізація і обґрунтування стратегічних орієнтирів у відповідності до місії компанії у кількісні та якісні параметри; по-друге конкретизація дій та зусиль співробітників компанії, а також закріплення відповідальності за досягнення визначених стратегічних результатів у системі мотивації персоналу. Це дає можливість пов'язати винагороду персоналу з досягненням показників діяльності компанії, на які вони мають безпосередній вплив.

Збалансована система показників базується на наступних принципах: причинно-наслідковий зв'язок всіх показників; зв'язок результативних показників, які компанія має можливість виміряти після завершення певного періоду, і попередніх показників, які можна виміряти миттєво; зв'язок всіх показників з фінансовими показниками діяльності [11].

У світовій практиці спостерігається поширене застосування збалансованої системи показників як управлінського інструменту. 2CG, консалтингова фірма зі стратегічного виконання, щороку з 2009 р. проводить опитування щодо особливостей використання збалансованої системи показників. Серед компаній, які інтегрували систему збалансованих показників, є представники як приватного, так і державного секторів: Volkswagen, Ford Motor Company, Wells Fargo, Citibank, TD Canada Trust, Apple, Microsoft Latin America, Verizon, Veolia Water, Philips Electronics, City of Charlotte, Defence Logistics Agency, Federal Bureau of Investigations (FBI), University of Virginia.

За результатами оприлюднених опитувань [12] 77% респондентів повідомляють, що їхня збалансована система показників надзвичайно або дуже корисна. 75% використовують збалансовану систему показників, щоб впливати на ділові дії. З 64% організацій, які оновили свою систему збалансованих показників, більшість (71%) зробили це протягом попередніх 12 місяців. Збалансовану систему показників використовують як малі, так і великі організації: 61% респондентів мали менше 500 співробітників, а 9% мали понад 10 000 співробітників.

Визначено перешкоди у запровадженні збалансованої системи показників на українських підприємствах: відсутність формалізованої стратегії розвитку підприємств та складність побудови стратегічних карт; технічна складність та довготривалість реалізації ЗСП; жорстка локалізованість та координація функцій щодо управління ЗСП; відсутність принципів побудови ЗСП залежно від кон'юнктурного середовища підприємств, що сприяють виникненню ризиків в управлінні проектом [13].

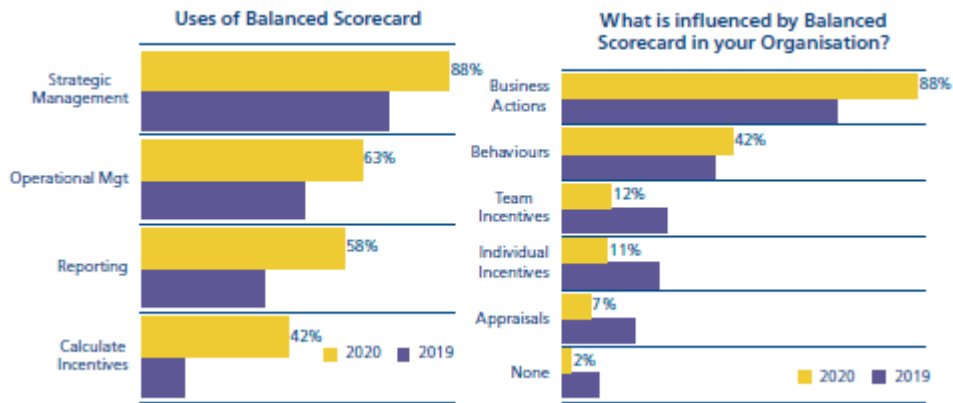


Рисунок -Цілі використання ЗСП
Джерело:Balanced Scorecard Usage Survey 2020 [14]

Алгоритм розроблення стратегії управління відбувається у такій послідовності: формування стратегії розвитку (1); конкретизація стратегії у стратегічні цілі (2); визначення, планування цілей (3); формалізація взаємозв'язків між цілями та показниками їх досягнення (4); виконання стратегічних завдань на оперативному рівні (5); формування стратегічного процесу розвитку (6); активізація стратегічного менеджменту.

Формалізація взаємозв'язків між цілями та показниками їх досягнення (4) відбувається за допомогою збалансованої системи показників.

Формування збалансованої системи показників компанії здійснюється в декілька етапів.

Етап 1 «Створення збалансованої системи показників» передбачає розробку стратегій в перспективних напрямках: навчання, процес, клієнт, фінанси. Виконавцями є робоча група у складі представників консультанта і керівників підприємства, які приймають рішення про стратегію і цілі підприємства на основі консенсусу. Визначені правила включають положення: загальна кількість цілей не повинна перевищувати 8-10, у протилежному випадку сприйняття ЗСП погіршується (правило семи), а коректувальні впливи (стратегічні заходи) розпорошуються. На першому етапі відбуваються інтерв'ю з топ менеджерами і співробітниками; розглянути стратегію з декількох (чотирьох) перспектив (фінансових, клієнтських, внутрішніх і людських): мозковий штурм і обмін думками; визначити стратегічні цілі для кожної перспективи, задокументувати місію і стратегію; зв'язати стратегічні цілі відносинами причинно-наслідкового зв'язку, тобто побудувати стратегічну карту; визначити показники та їх критерії; визначити стратегічні заходи.

Етап 2 «Стратегічне навчання та комунікації» - полегшення стратегічного навчання та комунікації. Персонал повинен мати можливість документувати і обмінюватися описами цілей, показників, критеріїв і заходів, пов'язаних зі стратегією. Працівники підприємства описують показники та їх критерії (за допомогою формул, одиниць виміру, періодичності звітності, цілей власників, відповідальності за збір даних, джерел даних, терміну дії критеріїв, історії зміни критеріїв) щодо правил, то обов'язковий опис в документах термінів виконання, ресурсів, бюджету. Такі документи важливі для забезпечення узгодженості та повторюваності звітності, для фіксування стратегічних цілей кожного елемента. Основні дії: описати показники і критерії; описати стратегічні заходи; створити систему навчання (допомоги) по ЗСП, провести тренінги зі стратегічного менеджменту, маркетингу, продажу, фінансів; створити єдиний портал або інший механізм інтерактивного доступу до ЗСП в організації.

Етап 3 “Підготовка бізнесу” передбачає оптимізацію бізнес процесів і проведення організаційних змін та забезпечення механізму коректувальних впливів. Виконавці здійснюють оцінку існуючих методів управління, ефективності бізнес процесів і проведення заходів щодо оптимізації. Як правило, визначаються ініціативи, які є найбільш важливими з точки зору виконання прийнятої стратегії, і забезпечують їх наступну реалізацію. аналіз ключових бізнес - процесів за такими критеріями: відповідність місії та стратегії, ефективність алгоритмів у рамках концепції "витрати - результат" (cost & benefit), оптимальність розподілу обов'язків як усередині компанії, так і між компанією та третіми особами, авторизація кроків, проведення кадрового аудиту, оцінка бізнес - процесів з використанням моделей SWOT, 6 Сигм.

Етап 4 “Аналіз та управління бізнесом” - зворотний зв'язок у галузі стратегічного управління. Основні виконавці - люди з їх здібностями, навичками та мотивацією. Характерним є застосування інформаційних систем, що дозволяють постачати критичну інформацію в режимі реального часу; організаційні процедури, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу і визначають систему ухвалення рішень. Головним на цьому етапі є здійснювати постійний моніторинг виконання прийнятих стратегій і досягнення встановлених цілей за допомогою аналізу відхилень фактичних результатів від планових показників. На основі даного аналізу менеджери визначають ефективність стратегій і коригують стратегічні ініціативи й установки майбутніх періодів. оскільки методологія містить показники високого рівня, то для більш глибокого аналізу необхідна їх подальша декомпозиція; адаптація показників і критеріїв до змін у бізнесі, створення системи оповіщення про виникнення проблем. Аналіз показників дозволяє зрозуміти, які області діяльності вимагають додаткової уваги.

Таблиця 1 - Збалансована система показників розвитку на прикладі промислового підприємства

<i>Складова збалансованої системи показників</i>	<i>Індикатор розвитку</i>	<i>Показники розвитку</i>
Матеріально-технічне забезпечення	Стан техніко-технологічної бази Ефективність використання ресурсів	фондоозброєність, матеріаломісткість, коефіцієнт зносу основних засобів, фондовіддача, матеріаловіддача, рентабельність основних засобів, рентабельність оборотних засобів, рентабельність власного капіталу
Розвиток і навчання	Розвиток персоналу	Озброєність працівників нематеріальними активами, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, індекс підвищення кваліфікації, продуктивність праці, чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого
Фінанси	Динаміка основних параметрів компанії та її діяльності Зміна фінансово-економічного стану	Рентабельність підприємства, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу
Клієнти	Задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів) підприємства	Частка підприємства на ринку
Бізнес-процеси	Якість управління у компанії Активність компанії в сфері інвестування	Коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції, коефіцієнт інвестування, ефективність стратегічного управління підприємством

Етап 5 - “Управління знаннями та подальше навчання” - відстеження набагато ширшого документообігу та засоби організації спільної роботи і навчання організації спільної роботи. Співпраця необхідно, оскільки жоден фахівець не може працювати поодиноці, воно означає можливість спільної роботи та навчання, перенаправлення та

обговорення документів на різних рівнях компанії і між ними. Колективна робота важлива в однаковій мірі і при розробці BSC на виконавському рівні, і при її інституалізації (поширенні на різні рівні компанії), і при її подальшому функціонуванні. Оптимізація документообігу, а також зберігання та передачі знань в компанії. Організація спільної роботи шляхом участі у конференціях, робочих групах (командах).

Ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків є головним принципом розроблення збалансованої системи показників. Наприклад, зростання дохідності капіталу як показника фінансової перспективи може бути забезпечене постійним зростанням обсягів продажу за рахунок зростання частки постійних клієнтів та залучення нових клієнтів, що зумовлено посиленням довіри споживачів.

Умовами, які визначають ефективність упровадження стратегії є: оптимальне узгодження процесів стратегічного та інвестиційного планування на рівні компанії; постановка цільових показників розвитку за різними сценаріями; урахування потреб найбільшої кількості стейкхолдерів; комунікація стратегічних цілей між усіма рівнями управління; розробка та прийняття поступового плану реалізації стратегії. Ці процеси відбуваються у результаті максимально злагодженої роботи власників, топ-менеджменту, ключових співробітників фінансового департаменту із командою з розробки стратегії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Збалансована система показників є актуальною для середніх, невеликих підприємств, великих промислових компаній. Вона є дієвим інструментарієм управління при оцінюванні різновекторної діяльності промислових підприємств. Стратегічно важливі управлінські рішення базуються на урахуванні можливостей внутрішнього потенціалу підприємств задовольняти лояльних клієнтів-споживачів, впроваджувати прогресивні технології і раціоналізувати бізнес-процеси, розвивати кваліфікації персоналу. Оцінювання визначених напрямків за відповідними індикаторами дозволяє сформулювати дієвий механізм реалізації стратегії.

SUMMARY

This article is devoted to the study of the peculiarities of developing a management strategy for an industrial enterprise. Analysis of the main indicators of enterprise activity is a prerequisite for making effective management decisions and determining strategic directions of development in general. An urgent task for modern business entities is the formation of a balanced scorecard in order to implement it in the management strategy of the enterprise.

Obstacles to the introduction of a balanced scorecard at Ukrainian enterprises have been identified. At the same time, among the foreign companies that have integrated the balanced scorecard are representatives of both the private and public sectors: Volkswagen, Ford Motor Company, Wells Fargo, Citibank, TD Canada Trust, Apple, Microsoft Latin America, Veriz, Veolia Water, Philips Electronics, City of Charlotte, Defense Logistics Agency, Federal Bureau of Investigations (FBI), University of Virginia.

The system of balanced indicators contributes to the formalization and justification of strategic guidelines in accordance with the company's mission in quantitative and qualitative parameters, as well as specifies the actions and efforts of employees, consolidating their responsibility in achieving certain strategic results in staff motivation. This makes it possible to link the remuneration of staff with the achievement of the company's performance, which they have a direct impact on.

The article systematizes the algorithm for developing a management strategy, the stages of forming a balanced scorecard. The key objectives that are necessary to achieve the set performance indicators according to the established blocks of analysis are identified: customers, business processes, training and career growth and finance. The relevance and importance of the chain of causation, which affects all components of a balanced system of indicators on the vertical vector. A balanced system of industrial enterprise development indicators is presented in general.

Key words: balanced system of indicators, indicator, mechanism, enterprise, development, strategic management.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*: Науковий збірник. Вип. 2-3. К.: КНЕУ, 2016. С. 219-222.

2. Макаренко, С. М., Оболенська, Б. М. Т., Оdotюк, І. В., Онiкiєнко, В. О., Пила, В. І., Поважний, О. В., ... & Тяна, Р. Б. (2017). Стратегiчне та проектне управлiння iнновацiйним розвитком нацiонального господарства України. Редакцiйна колегiя, 101.
3. Чужиков В.І. Регiональнi стратегiї в умовах глобалiзацiї. *Стратегiя економiчного розвитку України: Наук.зб. Вип. 6 / Відп. Ред. О.П.Степанов. К.: КНЕУ, 2001. С. 259 - 270.*
4. Kaplan R.S., Norton D.P. Why does business need a balanced scorecard?. *Journal of Cost Management*, May-June, 1997, pp. 5-10.
5. Каплан Р. Матрица для компании и страны. *Експерт України*. 2005. № 45. С. 41-44.
6. Каплан Роберт С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [2-е изд., испр. и доп] Пер. с англ. -М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 320 с .
7. Максимець О.В. Використання збалансованої системи показників до оцiнювання збутової дiяльностi лiсових пiдприємств на зовнiшнiх ринках. URL: www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol
8. Пешко А.В. Збалансована система показників у формуванні стратегiї розвитку органiзацiї i пiдприємств: Монографiя. К:КВiЦ, 2007. 272 с/
9. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSr) як iнструмент ефективного управлiння стратегiєю органiзацiї. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf
10. Кириченко, О.А. Менеджмент зовнiшньоeкономiчної дiяльностi :навч. посiб. К.: Знання–Прес, 2014. 384 с.
11. Бойко І. В. Збалансована система показників та її роль в прийнятті стратегічних управлінських рішень □Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2011. Випуск 8(29). –Ч. 2. URL: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2011_8_2/7.pdf
12. Dillon L. 20 Companies Using The Balanced Scorecard (& Why). URL:<https://www.clearpointstrategy.com/companies-using-the-balanced-scorecard/>
13. Збалансована система показників у формуванні обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. Електронний ресурс. URL: <https://d-learn.pnu.edu.ua/data/users/7585/%d0%91%d0%9e%20%d0%b2%20%d1%83%d0%bf%d1%80%20%d0%bf-%d0%b2%d0%be%d0%bc/%d0%a2%d0%b5%d0%bc%d0%b0%205.pdf>
14. Balanced Scorecard Usage Survey 2020. URL: https://2gc.jcogs.net/media/resource_files_survey_reports/2020_Survey_Report-compressed.pdf

REFERENCES

1. Barabas D.O. (2016) *Competitive strategies of the enterprise. Strategy of economic development of Ukraine: Scientific collection. Vip. T,2-3. K. : KNEU, S. 219-222.*
2. Makarenko S.M, Obolenskaya B.M., Odotyuk I.V, Onikienko V.O, Pila V.I, Povazhny, O.V, ... & Tiana R. B. (2017). *Strategic and project management of innovative development of the national economy of Ukraine. Editorial Board, 101.*
3. Chuzhikov V.I (2001). *Regional strategies in the context of globalization. Strategy of economic development of Ukraine: Nauk.zb. Vip. 6 / Resp. Ed. O.P.Степанов. К. : KNEU. S. 259 - 270.*
4. Kaplan R.S., Norton D.P. (1997). Why does business need a balanced scorecard?. *Journal of Cost Management, May-June, pp. 5-10.*
5. Kaplan R. (2005) *Matrix for the company and the country. Expert of Ukraine, № 45. S. 41-44.*
6. Kaplan Robert S., Norton D.P (2004) *Balanced scorecard. From strategy to action [2nd ed., Ed. and extra] Per. with English -M. : ZAO Olimp-Business, 320 p.*
7. Makimets O.V. (2010). *Use of a balanced system of indicators to assess the marketing activities of forest enterprises in foreign markets. URL: www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol*
8. Peshko A.V. (2007). *Balanced system of indicators in the formation of development strategy of organizations and enterprises: Monograph. K: KBiЦ, 272 .*
9. Pan L.V. (2021). *Balanced Scorecard (BSr) as a tool for effective management of organizational strategy. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf*
10. Kirichenko, OA (2014). *Management of foreign economic activity: textbook. way. K. : Knowledge-Press, 384 P.*
11. Boiko I.V. (2011). *Balanced system of indicators and its role in making strategic management decisions □Economic sciences. Accounting and Finance Series. 2011. Issue 8 (29). –H. 2. URL: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2011_8_2/7.pdf*
12. Dillon L. (2020) *Companies Using The Balanced Scorecard (& Why). URL:https://www.clearpointstrategy.com/companies-using-the-balanced-scorecard/*
13. *Balanced system of indicators in the formation of accounting and analytical support of enterprise management. (2021) URL: https://d-learn.pnu.edu.ua/data/users/7585/%d0%91%d0%9e%20%d0%b2%20%d1%83%d0%bf%d1%80%20%d0%bf-%d0%b2%d0%be%d0%bc/%d0%a2%d0%b5%d0%bc%d0%b0%205.pdf*
14. *Balanced Scorecard Usage Survey (2020). URL: https://2gc.jcogs.net/media/resource_files_survey_reports/2020_Survey_Report-compressed.pdf*