

Безус Валерій Олександрович,

Голова Державного агентства з енергоефективності

та енергозбереження України

ORCID ID: 0000-0002-9904-370X

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА МІСТА

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CITY'S HOUSING AND COMMUNAL SERVICES

Стаття присвячена розв'язанню актуальної наукової проблеми управління стратегічним розвитком житлово-комунальної сфери міста у повоєнний період та в умовах європейського інтеграційного процесу України. Доведено, що однією з найбільш ефективних організаційних форм розвитку житлово-комунального господарства міста є створення кластеру, при чому учасниками кластера разом із комунальними підприємствами та установами мають бути і приватні підприємства, що забезпечить залучення приватного капіталу до вирішення соціально-комунальних проблем міста. Проте, метою бізнес-діяльності кожного приватного підприємства, що буде входити до кластеру, є отримання доходу, тому прогнозовано, що керівники цих підприємств будуть ставити за першочергові завдання досягнення позитивних фінансових результатів господарської діяльності своїх підприємств, нехтуючи іншими аспектами, такими, як перспективи довгострокового розвитку, створення комфортних умов праці персоналу, впровадження інноваційних технологій, завоювання позитивного ставлення споживачів тощо. Як наслідок, після перших успішних кроків з розвитку ЖКГ міста можливе гальмування процесів і недосягнення встановлених стратегічних цілей – вихід на європейський рівень якості та ефективності функціонування житлово-комунальної галузі.

Для прив'язки оперативних цілей кожного учасника кластеру до стратегічних цілей розвитку ЖКГ міста в цілому запропоновано застосування такого управлінського інструменту, як збалансована система показників. Система операційних цілей кожного підприємства – учасника кластеру – структурується по перспективах «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток персоналу», що дозволить враховувати основні аспекти діяльності підприємств житлово-комунальної сфери у довгостроковому періоді, а також перевести встановлені стратегічні цілі у кількісні показники, тобто зробити їх більш зрозумілими для менеджменту і співробітників підприємств.

Збалансована система показників є відносно інноваційним інструментом для менеджменту українських підприємств житлово-комунальної сфери, тому необхідно приділити особливу увагу розробленню детального механізму його впровадження, який доцільно інституціоналізувати у формі окремого організаційного проекту.

Ключові слова: житлово-комунальне господарство, кластер, стратегічне управління, збалансована система показників, перспективи розвитку, проект, фази життєвого циклу проекту.

The article is devoted to solving the topical scientific problem of managing the strategic development of the city's housing and communal sphere in the post-war period and in the context of Ukraine's European integration process. It is proved that one of the most effective organizational forms of development of housing and communal services of a city is the creation of a cluster, and the cluster participants, along with utility companies and institutions, should include private enterprises, which will ensure the attraction of private capital to solve social and communal problems of the city. However, the purpose of business activity of each private enterprise that will be part of the cluster is to generate income, so it is predictable that the managers of these enterprises will prioritize the achievement of positive financial results of their businesses, neglecting other aspects such as long-term development prospects, creating comfortable working conditions for staff, introducing innovative technologies, winning positive consumer attitudes, etc. As a result, after the first successful steps in the development of the city's housing and communal services, the processes may slow down and the strategic goals set – reaching the European level of quality and efficiency of the housing and communal services sector – may not be achieved.

To link the operational goals of each cluster member to the strategic goals of the city's housing and communal services development as a whole, the use of such a management tool as a balanced scorecard is proposed. The system of operational goals of each cluster member enterprise is structured in terms of "finance", "customers", "internal business processes", "training and development of personnel", which will allow taking into account the main aspects of the activities of housing and communal services enterprises in the long term, as well as translating the established strategic goals into quantitative indicators, i.e. making them more understandable for the management and employees of enterprises.

The balanced scorecard is a relatively innovative tool for the management of Ukrainian housing and communal services companies, so special attention should be paid to developing a detailed mechanism for its implementation, which should be institutionalized in the form of a separate organizational project.

Key words: housing and communal services, cluster, strategic management, balanced scorecard, development prospects, project, project life cycle phases.

Сьогодні до сфери публічного управління проникають опрацьовані та визнані у світі підходи, інструменти, методи та технології менеджменту, серед яких найбільшого поширення знайшов програмно-цільовий інструментарій (стратегічне планування, програмування та прогнозування, проектування, метод сценаріїв, інші методи та інструменти, що узгоджують ієрархічні цілі, шляхи, засоби їх реалізації, необхідні ресурси) та різноманітні засоби оцінювання (зокрема, збалансована система показників (balanced scorecard), яка призначена для вимірювання та оцінювання ефективності стратегічної діяльності з розвитку організацій та підприємств як у сфері бізнесу, так і в сфері публічного управління).

Розроблення різноманітних стратегій розвитку територіальних громад (або окремих галузей господарського комплексу міста, до яких віднесено і ЖКГ), інструментами реалізації яких є проекти, зокрема, у сфері підвищення ефективності та якості надання житлово-комунальних послуг, відновлення або модернізації систем водопостачання та водовідведення, модернізації інших інженерних мереж та споруд, створення систем збирання та вивезення сміття, благоустрою паркових зон та інших зон відпочинку на території громади, проекти енергозбереження та енергоефективності, організації транспортного сполучення як між адміністративним центром та іншими населеними пунктами, так і в самому місті, активізувалося із початком реформи децентралізації, і, не зважаючи на труднощі воєнного періоду, не втратило актуальності і сьогодні.

Питанням розвитку та реформування житлово-комунального господарства та комунальної інфраструктури, управління якістю надання житлово-комунальних послуг, окремим аспектам адміністративно-правового регулювання житлово-комунальної сфери тощо приділялася значна увага як науковців, так і практиків, зокрема, таких як В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бабаєв, О. Білянський, В. Вакуленко, А. Григорович, Г. Крамаренко, О. Куш, С. Мельник, О. Потапчик та інші. Проблемам реалізації стратегічного та проектного підходів у публічному управлінні, формуванню стратегічних і проектних компетентностей у державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, застосуванню різних методів оцінювання стратегічної

діяльності органу публічного управління присвячені праці Д. Безуглого, О. Кондратинського, Т. Маматової, В. Тертички, А. Ушакової, І. Чикаренко, О. Чикаренка, Ю. Шарова, С. Шершньової та інших авторів. Разом із тим, запровадженню інструментів вимірювання та оцінювання ефективності стратегічної діяльності саме у сфері житлово-комунального господарства міста приділено недостатню увагу.

Стратегічний підхід до управління розвитком житлово-комунального господарства (далі – ЖКГ) міста у повоєнні часи має ґрунтуватися на декомпозиції стратегічного бачення до комплексної системи стратегічних цілей, які у своїй сукупності повинні забезпечити сталий інноваційний розвиток цієї сфери [1].

У роботі [2] нами було обґрунтовано, що однією з найбільш перспективних організаційних форм розвитку житлово-комунальної сфери є створення ЖКГ-кластеру міста, причому серед загальної кількості учасників кластеру мають переважати приватні підприємства, а не комунальні, що дасть змогу залучити приватний капітал до відновлення ЖКГ міста.

Понад тридцятирічний довоєнний досвід розвитку вітчизняної галузі ЖКГ свідчить про негативні фінансові показники й збитковість операційної діяльності переважної більшості організацій та підприємств ЖКГ [3]. Якщо проводити повоєнну ревіталізацію сфери ЖКГ за тими ж самими принципами екстенсивного розвитку, що і в довоєнні часи, у більшості випадків не слід очікувати присутності діяльності підприємств.

З іншого боку, головною метою бізнес-діяльності кожного приватного підприємства, які будуть входити до складу ЖКГ-кластеру міста, є отримання доходу. Тому природною буде ситуація, коли керівники цих підприємств будуть ставити за першочергове завдання досягнення позитивних фінансових результатів господарської діяльності своїх підприємств – вийти у мінімальні терміни на плановий режим роботи, забезпечити щонайменше беззбитковість бізнес-діяльності тощо. При цьому задачі, поставлені на короткострокову перспективу, скоріш за все, будуть виконані, і підприємства можуть досягти зазначених фінансових показників, але нехтуючи іншими аспектами, такими як впровадження інноваційних технологій, створення комфортних умов праці

персоналу, завоювання позитивного ставлення споживачів, оскільки останні потребують значних фінансових вкладень і будуть давати віддачу тільки через тривалий проміжок часу.

Проблема дослідження полягає у тому, що при галузевому підході до управління розвитком ЖКГ, який застосовувався протягом всього довоєнного періоду, є великий ризик того, що капітальні інвестиції у впровадження інноваційних продуктів і технологій не будуть здійснюватися (або будуть дуже обмеженими), що йде у розріз із тим, що саме активне інвестування є необхідною передумовою забезпечення довгострокового сталого розвитку та якісного перетворення системи ЖКГ міста, а також забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади в цілому.

Як стверджував Пітер Друкер – найвпливовіший теоретик менеджменту ХХ століття, розробник концепцій управління за цілями – управляти можна тільки тим, що можна виміряти [4; 5]. У цьому полягає основна складність стратегічного управління розвитком житлово-комунальної сфери міста, адже вона характеризується широким спектром показників, які охоплюють принаймні 12 різних секторів господарської діяльності [6]. Тому управляти досягненням поставленої стратегічної цілі необхідно через постійне вимірювання та аналіз кількох десятків, або навіть сотень показників, що характеризують кількість та якість надання житлово-комунальних послуг, результати фінансово-господарської діяльності підприємств, гостроту проблем житлово-комунальної та соціальної сфери тощо.

Необхідність вирішення визначених вище складних управлінських задач трансформації стратегічних цілей у показники поточної операційної діяльності підприємств ЖКГ-кластеру міста обумовлює необхідність впровадження додаткових аналітичних управлінських підходів та інструментів як засобів підвищення ефективності функціонування не тільки окремих підприємств та організацій, що будуть входити до нього, а й кластеру в цілому як територіальної соціально-економічної системи.

Одним із таких аналітичних інструментів є збалансована система показників (англ. *balanced scorecard*, далі – BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем [7; 8], яка широко застосовується підприємствами різних галузей і форм власності для вимірювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств. Більше ніж двадцятирічний світовий досвід застосування збалансованої системи показників свідчить, що вона є дієвим інструментом стратегічного управління, який дозволяє

встановлювати стратегічні цілі та оцінювати ефективність діяльності підприємства з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності [8].

Принцип застосування BSC полягає у тому, що вона дозволяє трансформувати стратегічне бачення в систему показників операційної діяльності, згрупованих за чотирма перспективами: «фінанси»; «клієнти»; «внутрішні бізнес-процеси»; «навчання та розвиток персоналу» (рис. 1).

Застосування BSC спрямоване на вирішення двох важливих проблем:

- здійснити ефективну оцінку результатів діяльності підприємств і організацій ЖКГ-кластеру, що базується на синтезі фінансових показників із нефінансовими;
- сприяти досягненню стратегічної мети створення розвитку житлово-комунальної сфери міста.

Процес імплементації збалансованої системи показників як системи управління операційними цілями кожного учасника ЖКГ-кластеру в контексті реалізації стратегії розвитку житлово-комунальної сфери міста доцільно починати з визначення конкретних стратегічних завдань для цих підприємств і організацій. Розглянемо їх більш детально за кожною перспективою.

1. Для визначення фінансової перспективи кожному підприємству – учаснику ЖКГ-кластера необхідно визначити його цілі; наприклад, це може бути забезпечення прибутковості господарської діяльності, генерування потоку готівки, прибутковості запозиченого капіталу, рентабельність інвестицій, створення економічної доданої вартості та інші. Досягнення цих цілей підприємствами – учасниками буде характеризувати загальний успіх стратегії розвитку житлово-комунальної сфери міста у фінансовій перспективі.

2. У перспективі клієнтів кожний учасник має чітко визначити свій сегмент ринку і споживчу базу його продукції та/або послуг. Ключовим показником для кожного суб'єкта господарської діяльності у цій перспективі має стати задоволення потреб споживачів, що у довгостроковій перспективі – забезпечить їх лояльність до підприємства, прибутковості діяльності останнього, збереження і розширення клієнтської бази. Завданням органів місцевого самоврядування як ініціатора створення та координуючого центру ЖКГ-кластеру міста є дослідження спроможності повного задоволення сукупного споживчого попиту на всі види житлово-комунальних послуг тим складом учасників, яких планується інтегрувати до кластеру. У цілому для ЖКГ-кластеру, у кількісному вимірі



Рис. 1. Трансформація стратегічного бачення ЖКГ міста у перспективи збалансованої системи показників

ефективність перспективи «клієнти» можна буде вимірювати через показники споживчої цінності пропозицій та затребуваності продукції та послуг.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей як споживачів продукції та послуг, так і власників та працівників підприємств. За даною перспективою плануються:

- модернізація та реінжиніринг бізнес-процесів на підприємствах та організаціях, що має забезпечити безперервність, низьку собівартість виробництва та якість надання житлово-комунальних послуг;

- впровадження нових технологій виробництва, що дозволить надавати послуги належної якості та працювати прибутково;

- контроль витрат, менеджмент якості та інші показники продуктивності бізнес-діяльності.

4. За перспективою навчання і розвитку персоналу планується створити умови, необхідні для забезпечення довготривалого зростання. Для оцінювання кадрової ситуації на підприємствах та в організаціях житлово-комунальної сфери необхідно планувати та досліджувати динаміку трьох ключових показників:

- задоволеність працівників (проведені до цього часу опитування показують, що переважна більшість рядових працівників житлово-комунальної сфери не була задоволена умовами своєї роботи);

- збереження і розвиток кадрового потенціалу (до поточного моменту плінність кадрів на житлово-комунальних підприємствах була вище середньої);

- ефективність діяльності кожного працівника.

Таким чином, декомпозиція стратегічних цілей до конкретних завдань кожному учаснику ЖКГ-кластеру за перспективами збалансованої системи показників дозволить:

- пов'язати стратегічне управління з поточними і оперативними завданнями на основі ключових показників ефективності і причинно-наслідкових зв'язків між ними, та підвищити ефективність функціонування як окремих підприємств, так і кластеру в цілому;

- враховувати основні аспекти діяльності підприємств житлово-комунальної сфери, а саме: фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний;

- перевести цілі, поставлені перед підприємствами, у кількісні показники, тобто зробити їх більш зрозумілими для менеджменту і співробітників підприємств;

- виявити бізнес-процеси, які здійснюють позитивний або негативний вплив на результати діяльності підприємств – учасників ЖКГ-кластеру;

- графічно інтерпретувати фінансові та нефінансові сторони діяльності підприємств – учасників ЖКГ-кластеру;

– ініціювати позитивні процеси на підприємствах у процесі розроблення та впровадження BSC;

– забезпечити прив'язку механізму заохочення як до фінансових, так і до інших показників діяльності підприємств.

Підкреслимо, що система збалансованих показників традиційно застосовується як модель оцінювання діяльності бізнес-підприємств, проте її адаптація та імплементація в систему управління житлово-комунальним кластером міста дозволить досягти позитивного ефекту, а саме:

– ефективно управляти впровадженням стратегії розвитку житлово-комунальної сфери міста, контролювати досягнення стратегічних цілей;

– донести розроблену стратегію до кожного учасника кластеру;

– адаптувати або трансформувати під неї систему організації взаємодії всіх учасників ЖКГ-кластеру;

– конкретизувати стратегічні цілі у вигляді системи конкретних завдань і кількісних показників.

Слід зазначити, що світовий досвід використання збалансованої системи показників на підприємствах різних галузей є достатньо значним [9–13], навіть розроблені спеціальні програмні продукти для її реалізації [14]. Втім, на наш погляд, питання імплементації цього нового для менеджменту українських підприємств житлово-комунальної сфери управлінського інструменту потребують додаткової уваги і розробки детального алгоритму впровадження.

Процес впровадження на підприємствах ЖКГ-кластеру міста збалансованої системи показників може бути інституціолізований у формі окремого організаційного проєкту (портфелю проєктів). Життєвий цикл такого проєкту буде складатися з наступних фаз.

1. Підготовча фаза. Зміст її полягає у встановленні цілей усім учасникам ЖКГ-кластеру на виконання загальної стратегії розвитку житлово-комунальної сфери міста.

Результати виконання першої фази дадуть змогу керівникам органу місцевого самоврядування, відповідальним за розвиток житлово-комунальної сфери міста, більш чітко усвідомлювати стратегію та організацію її виконання, цю інформацію вони безперешкодно та чітко зможуть донести до керівників підприємств та організацій, які планується інтегрувати у ЖКГ-кластер. Для менеджерів останніх така інформація повинна бути виражена у вигляді конкретної інтегрованої системи цілей та показників, які у сукупності описують довгострокові фактори успіху стратегії.

2. Комунікативна фаза. На цій фазі необхідно розбудувати систему комунікацій та зв'язків в межах ЖКГ-кластеру. Це є необхідним для того, щоб відповідальні керівники місцевого самоврядування мали можливість керувати впровадженням стратегії розвитку житлово-комунальної сфери міста на рівні підприємств – учасників ЖКГ-кластеру, тобто від вищого до нижчого рівня, та пов'язати її з особистими цілями керівників окремих підприємств та організацій.

Координаторами на цій фазі мають виступати працівники органів місцевого самоврядування – розробники стратегії розвитку, проте вони повинні налагодити тісну взаємодію з керівниками підприємств і організацій, що увійдуть до складу ЖКГ-кластеру міста.

Кожне підприємство – учасник ЖКГ-кластеру – за «звичайним» галузевим підходом оцінює успішність своєї бізнес-діяльності через досягнення певних господарських і фінансових показників, притаманних даному сектору економіки. Проте недоліком такої системи оцінювання є те, що керівники підприємств зазвичай визначають цілі, пов'язані з фінансовими результатами лише у короткостроковій перспективі. Запровадження збалансованої системи показників дозволить мотивувати та спрямовувати всіх учасників кластеру, незалежно від їх юридичної форми та форми власності, на досягнення спільних стратегічних цілей розвитку ЖКГ міста. Кожний керівник підприємства-учасника (як комунального, так і приватного) має усвідомлювати, як взаємодіють між собою окремі підприємства та організації, як результати їх бізнес-діяльності доповнюють один одного, і як їх спільна робота впливає на розвиток житлово-комунальної сфери в цілому. Саме налагоджена система внутрішньо кластерних комунікацій здатна забезпечити найбільшу мотивацію та ефективність бізнес-діяльності кожного учасника ЖКГ-кластеру, і продемонструвати – чи рухається він у контексті стратегічно визначеного загального напрямку розвитку, що у підсумку дасть можливість отримати синергетичний ефект.

3. Фаза розробки та планування. Змістом цієї фази є розробка системи збалансованих показників кожним із учасником ЖКГ-кластеру, але для цього необхідно спочатку провести навчання з керівництвом підприємств щодо переваг і технології застосування системи збалансованих показників.

Головними виконавцями на цій фазі є бізнес-тренери та консультанти, а також топ-менеджмент підприємств і організацій, що входять до житлово-комунального кластеру.

Результатами виконання цієї фази мають бути розроблені плани та встановлені цілі кожним учасником кластеру, що дає змогу підприємствам об'єднувати свої бізнесові та фінансові плани. Кожний учасник є незалежним суб'єктом бізнес-діяльності, і має можливості планувати різні організаційні зміни та програми, що сконцентровані на підвищенні ефективності функціонування підприємства або окремих його бізнес-процесів.

Складність цієї фази для керівників органів місцевого самоврядування полягає у тому, що дуже важко проаналізувати та інтегрувати різні за своїм змістом і спрямованістю ініціативи окремих підприємств, для того, щоб отримати у підсумку синергетичний ефект та досягти довгострокових стратегічних цілей. Кластер не є інституалізованою структурою, кожен його учасник зберігає право на самостійне планування свого перспективного майбутнього, тому спроби керівників місцевого самоврядування директивно спрямовувати діяльність приватних підприємств неодмінно може призводити до непорозумінь та негативних наслідків. Координатори ЖКГ-кластеру повинні не примушувати, а переконувати учасників у перевагах керованого розвитку і доцільності узгодження власних планів з планами місцевої влади та інших підприємств-партнерів.

4. Фаза реалізації. За допомогою системи збалансованих показників кожне підприємство має можливість відстежувати досягнення короткострокових результатів, а саме: фінансові результати бізнес-діяльності, розвиток стосунків з клієнтами, зміни у внутрішніх бізнес-процесах, навчання та розвиток працівників.

Головними виконавцями на цій фазі є керівники підприємств і організацій. Керівники житлово-комунальної сфери від органів місцевого самоврядування проводять моніторинг прогресу у досягненні стратегічних цілей, соціальні дослідження настроїв та очікувань громади міста, маркетингові дослідження даної галузі, а потім на основі отриманих результатів розробляють рекомендації підприємствам і організаціям щодо коригування їх планів діяльності у межах ЖКГ-кластеру міста.

Безпосередній вплив органів публічного управління на приватні, колективні та комунальні підприємства може здійснюватися через надання різного роду привілеїв тим суб'єктам, що вирішують найбільш гострі проблеми житлово-комунального сектору, а також через проведення прозорих публічних закупівель продукції та послуг.

Якщо завдання попередньої фази розробки та планування були виконані ретельно і якісно, то як свідчить світовий досвід впровадження BSC [9–13], топ-менеджери підприємств через 2–3 роки переконаються на власному досвіді у перевагах, що дає імплементація системи збалансованих показників, і тоді підхід до планування подальшого розвитку підприємств через показники по перспективах «фінанси», «клієнти», «внутрішні процеси», «розвиток персоналу» буде більш усвідомленим, і ініціювати його будуть вже не «зверху» керівники житлово-комунальної сфери від органів місцевого самоврядування, а «знизу» керівники безпосередньо підприємств.

Коли понад 50% підприємств ЖКГ-кластеру міста почнуть самостійно використовувати збалансовану систему показників при плануванні своєї подальшої діяльності, на цьому даний проєкт можна вважати успішно завершеним.

Кожний проєкт характеризується не тільки безпосередньо продуктом (у даному випадку – запровадження управлінського інструменту збалансованої системи показників до процесів стратегічного і перспективного планування), а також результатами (у середньостроковій перспективі) та наслідками (у довгостроковій перспективі).

Основним результатом впровадження збалансованої системи показників буде забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками бізнес-діяльності всіх учасників ЖКГ-кластеру, що дасть можливість визначити успішність діяльності житлово-комунального кластеру в цілому.

Наслідками даного проєкту буде забезпечення стійкості розвитку у довгостроковій перспективі як кожного учасника, так і житлово-комунального кластеру міста в цілому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Шаров, Ю. П. (2001). Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти. Київ : Вид-во УДАУ. 302 с.
2. Безус, В.О. (2022). Кластерний підхід як інструмент управління розвитком житлово-комунальної сфери міста. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* № 4.
3. Про затвердження Стратегії розвитку житлово-комунального господарства на 2022–2027 роки : проєкт Розпорядження Кабінету Міністрів України. (2021). URL: <https://is.gd/xYiENP>.
4. Drucker, P.F. (1964). *Managing for Results: Economic Task and Risk-taking Decisions*, Harper & Row, New York, NY.

5. Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins, New York, NY.
6. Безус, В.О. (2022) Енергетичний менеджмент як інструмент підвищення ефективності функціонування господарського комплексу міста. *Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів* : колективна монографія / за заг. ред. професора Г. В. Старченка. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій». 2022. С. 50–66.
7. Kaplan R.S., Norton D.P. (2001). *The Strategy-focused Organization*. Harvard Business School Press. № 22. 416 p.
8. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 322.
9. Kaplan, R. S., Norton, D. P. *Balanced Scorecard (BSC): Answers to Frequently Asked Questions*. Harvard Business Review 70. № 1. P. 71–79.
10. Olve N.-G., Roy J., Wetter M. (1999). *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*. New York: John Wiley and Sons. 374 p.
11. Розробка і впровадження збалансованої системи показників (BSC). – URL: <https://finconsult.com.ua/uk/rozrobka-i-vprovadzhennya-zbalansovanoi-sistemi-pokaznikiv-bsc/>
12. Шпиг, Ф. І. (2006). Забезпечення виконання фінансової стратегії банку за допомогою системи збалансованих показників ефективності. *Вісник Української академії банківської справи*. № 1(20). URL: <https://is.gd/MF4be5>
13. Пан, Л. В. (2003). Збалансована система показників (balanced scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки НАУКМА. Серія: Економічні науки*. 2003. Т. 21. С. 56–63. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/8532?show=full>
14. Програмний продукт для створення систем збалансованих показників BSC Designer. Загальна інформація. URL: <https://is.gd/LkfMwm>