

Куцик В. І.,
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

Петрів І. В.,
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Ключовим фактором ефективного розвитку будь-якого підприємства є досягнення усіх поставлених перед ним стратегічних цілей. Для вирішення цієї проблеми запропоновано використати збалансовану систему показників (ЗСП) та побудувати стратегічну карту підприємства. Обґрунтовано необхідність впровадження ЗСП та досліджено її вплив на вартість підприємства. Сформовано етапи введення ЗСП на підприємстві. Виділено основні показники на прикладі діяльності ПАТ “Карлсберг Україна” відповідно до складових ЗСП. Проведено аналіз ефективності ПАТ “Карлсберг Україна” на основі ЗСП та запропоновано оптимальну стратегію розвитку на основі отриманих розрахунків.

Ключові слова: збалансована система показників, вартість підприємства, стратегічне управління, стратегічна карта, стратегія розвитку.

Kutsyk V. I.,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of
Trade and Economics, Lviv

Petriv I. V.,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

BALANCED SCORECARD AS A COMPONENT OF EFFECTIVE CORPORATE VALUATION

Abstract. A key factor in the effective development of any business is to achieve all its strategic goals. To solve this problem it is proposed to use balanced scorecard (BSC) and build a strategic map of the enterprise. The necessity of introduction of the BSC and investigating its impact on corporate valuation is substantiated. The stages of introduction of BSC at the enterprise are formed. The main indicators are outlined on the example of the activity of PJSC "Karlsberg Ukraine" in accordance with the components of the BSC. The analysis of efficiency of PJSC "Karlsberg Ukraine" on the basis of BSC was conducted and the optimal strategy of development on the basis of received calculations was proposed.

Keywords: balanced scorecard (BSC), corporate valuation, strategic management, strategic map, development strategy.

Постановка проблеми. Головним орієнтиром на ефективний розвиток підприємства є процес введення у дію поставлених перед ним стратегічних цілей. Для контролю виконання даних цілей необхідно удосконалити традиційні та розробити нові методи управління, які допомогли б підвищити вартість підприємства. Як показує світова практика, в основу стратегічного планування покладається система, яка включає загальні принципи управління,

при цьому обираючи більш впливові та основні з точки зору конкретного підприємства. Саме ці принципи є основою ефективної системи стратегічного планування підприємства.

Будь-яка стратегія включає у себе напрямки та пріоритети діяльності того чи іншого підприємства. Вона містить у собі інформацію про практичну реалізацію поставлених цілей підприємства відповідно до кожного рівня ієрархії на ньому. Проте на

практиці часто можна побачити те, що розроблена стратегія не використовується усіма співробітниками підприємства, а про неї знають лише управлінці. Буває і так, що нижчі ланки робітників, не знаючи усіх позицій, які представлені у стратегії, здійснюють звичну для них роботу на тих самих засадах, не коригуючи їх відносно нових стратегічних цілей. Існують випадки, коли спланована та розроблена стратегія керівництвом не може бути здійснена, оскільки підлеглі не повністю розуміють можливості самого процесу виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням використання ЗСП на підприємствах та оцінки вартості підприємства присвячено багато наукових праць іноземних та вітчизняних вчених Нортон Д., Каплана Р. [1], Гетьмана О. О. [2], Калінеску Т. В. [3], Малярця Л. М. [4], Мельника Ю. М. [5], Мізюка Б. М. [6], Подольної В. В. [8], Пономарьової І. В. [9], Саблінової Н. В. [10] та інших. Проте існує проблема у більш детальному дослідженні питань впровадження ЗСП на вітчизняних підприємствах та її впливу на їх вартість, що вказує на актуальність нашого дослідження.

Постановка завдання. Мета нашого дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності впровадження ЗСП як ефективної системи управління на вітчизняних підприємствах та її впливу на збільшення вартості суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах діяльності важливим постає питання щодо прогнозування та своєчасного реагування на зміни навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство, аби забезпечити йому стабільний розвиток та високу конкурентоспроможність. Стратегічне планування діяльності підприємства на основі використання збалансованої системи показників (ЗСП) забезпечує його стійкий розвиток.

Б. М. Мізюк стверджує, що стратегічне управління передбачає довгострокове керування організацією, визначення специфічних цілей діяльності, розроблення стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови [6, с. 232].

На думку Т. В. Калінеску, стратегічне управління як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розробку й реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю [3, с. 26].

На нашу думку, під стратегічним управлінням потрібно розуміти управління підприємством, яке включає у себе планування діяльності підприємства з урахуванням його стратегічних цілей, беручи до уваги як фактори мікросередовища, так і макросередовища.

Однак при стратегічному управлінні досить часто постає ряд проблем, пов'язаних із необґрунтованим вибором технологій стратегічного планування, які націлені на оптимальний результат діяльності, порушенням технологічного процесу стратегічного планування, неможливістю досягнення поставлених цілей у реаліях сьогодення тощо.

У процесі стратегічного планування використовують стратегічні карти, в яких міститься інформація про цілі підприємства на перспективу, вказано напрями діяльності тощо. Головним завданням таких карт є донесення стратегічних планів від найвищої ланки управління до найнижчої, тобто до виконання щоденних операційних процесів. Завдяки використанню ЗСП на підприємствах можна досягти розвитку системи менеджменту та вчасно усунути проблеми. Однією з основних переваг ЗСП серед інших існуючих методик у наш час є врахування не лише фінансових, а і нефінансових показників, що впливають на стратегічне планування. Це дає можливість виокремити ЗСП від інших методик.

Збалансовану систему показників було розроблено ще у 1990 році американськими вченими Д. Нортоном та Р. Капланом. Це унікальна, якісно нова модель оцінки ефективності діяльності підприємств, яка була зрозуміла для усіх працівників підприємства з поетапним розписом їх дій [1].

Малярець Л. М. зауважує, що збалансована система показників - це інструмент, який пов'язує розробку стратегії підприємства з тактикою, передбачає зв'язок стратегічних і тактичних планів та інтеграцію з підсистемами управління підприємством; стратегічна карта ЗСП – це наочна модель інтеграції причинно-наслідкових цілей організації в наявній кількості її складових [4, с. 67].

Завдяки використанню ЗСП інтегрується оцінка вартості підприємства з врахуванням фінансових та нефінансових факторів впливу, з аналізом їх впливу та взаємозв'язку. Важливо, що завдяки їй можна досягти більшого взаємозв'язку між місією підприємства та цілями, відстежити процес реалізації обраної підприємством стратегії та оцінити її ефективність, легко отримати оцінку комплексного стану діяльності підприємства та виявити і вчасно усунути існуючі проблеми, спираючись на підібраний інструментарій впливу під час розроблення стратегії. ЗСП забезпечує виконання таких управлінських функцій, як: планування, організація, регулювання, стимулювання, координація та контроль.

Спрямовуючи свою діяльність у контексті стратегії підвищення вартості підприємства, використовуючи ЗСП, можна чітко розробити сценарій розвитку діяльності підприємства. Вибір факторів, які впливають на вартість підприємства, чітко вказує на взаємозв'язок між організаційною роботою на підприємстві та обраною стратегією. Окрім цього, організована таким чином робота проникає в усі підрозділи діяльності підприємства, що допомагає визначати цілі від найнижчої до найвищої ланки управління. Це дасть змогу чітко контролювати поетапно процес реалізації стратегії на кожному рівні та забезпечить узгодження цілей стратегії з працівниками.

Процес оцінки стану діяльності конкретного суб'єкта господарювання включає наступну послідовність етапів процесу її реалізації на практиці:

1. Представлення місії, мети та принципів роботи підприємств як основи для розроблення їх стратегії.

2. Підбір найбільш оптимальних стратегічних цілей підприємства та їх відображення на його стратегічній карті.

3. Групування факторів впливу на діяльність підприємства та групування їх відповідно до кожної складової ЗСП.

4. Отримання результатів дослідження, їх опрацювання, аналіз та пропонування різних заходів щодо покращення наявного стану речей на підприємстві.

Доцільно зауважити, що ЗСП зорієнтована на забезпечення реалізації стратегії на великих підприємствах, які здійснюють свою діяльність за умов розвинутої ринкової економіки, оскільки на таких підприємствах розробляють стратегії розвитку, наявні висококваліфіковані кадри, забезпечений високий рівень розвитку корпоративної культури тощо.

Здійснимо аналіз стратегічного розвитку однієї серед п'яти найбільших компаній по виробництву пива в Україні ПАТ “Карлсберг Україна”.

Стратегічний розвиток ПАТ “Карлсберг Україна” базується на загальноприйнятих принципах, що призводять до загального ефективного розвитку суб'єкта господарювання. Досліджуване підприємство спирається у своїй роботі на корпоративну соціальну відповідальність, справедливо та прозоро веде свою діяльність. Основа стратегія його діяльності націлена на те, що підприємство функціонує у сучасному навколишньому середовищі, тому воно проявляє певну турботу про це середовище та функціонує у гармонії з суспільством, оскільки воно є основою його успішної та стабільної роботи.

ПАТ “Карлсберг Україна” у своїй діяльності сповідує високі моральні цінності між співробітниками, партнерами, акціонерами та споживачами, що якісно виводить його на новий рівень у порівнянні з рядом існуючих аналогічних підприємств. Місія ПАТ “Карлсберг Україна” звучить так: “Збережемо вікові традиції пивоваріння для майбутнього покоління”.

Для успішної роботи ПАТ “Карлсберг Україна” використовує наступні принципи: врахування та орієнтація на чинне законодавство у своїй роботі; якісне задоволення потреб споживачів; висока якість виробленої продукції; інвестиції у розвиток кадрового потенціалу; забезпечення безпечних умов праці на підприємстві; піклування про навколишнє середовище; чесність та прозорість у своїй діяльності; системний підхід у співпраці з партнерами, базований на взаємовигідних умовах.

Наступним етапом дослідження є побудова стратегічної карти підприємства, яка залежить від його інформаційного забезпечення. Для якісної розробки такої карти будь-яке підприємство повинно залучати фактично всіх працівників і в обов'язковому порядку проводити роз'яснювальну роботу. В ідеалі, коли на підприємствах не сформовано спеціального підрозділу по розробці стратегічних карт, задіяні працівники повинні проходити

відповідну підготовку та отримувати за це справедливу винагороду. Але одного розроблення стратегічних карт недостатньо. Для досягнення наявних стратегічних цілей їх потрібно використовувати у своїй діяльності щоденно. Завдяки стратегічним картам ми можемо відслідкувати логічний зв'язок між поставленими цілями на підприємстві. Представимо стратегічну карту, розроблену нами для ПАТ “Карлсберг Україна” (рис. 1).

Відповідно до запропонованої вище стратегічної карти ПАТ “Карлсберг Україна” ми бачимо основні цілі, які поставило перед собою підприємство відповідно до складових ЗСП. Насамперед ПАТ “Карлсберг Україна”, здійснюючи свою діяльність, прагне бути лідером на ринку пива та отримувати максимально можливий прибуток від цього. Задля досягнення даної мети підприємство готове забезпечувати гідні умови для навчання працівників по підвищенню кваліфікації, впроваджувати різноманітні інноваційні процеси, модернізувати обладнання, зацікавлювати та мотивувати персонал, оптимізувати логістичні процеси тощо.

Слід зауважити, що використовувана ЗСП на одному підприємстві, яка приносить очікуваний результат, на іншому підприємстві, яке використовуватиме таку ж ЗСП, може призвести до отримання додаткових та неочікуваних витрат.

Відповідно до представлених на стратегічній карті ПАТ “Карлсберг Україна” цілей, враховуючи різну спрямованість напрямків ЗСП, оберемо найбільш доцільні показники (відкорегувавши їх на показник вагомості) та охарактеризуємо ефективність досягнення тієї чи іншої цілі підприємством, розрахувавши сукупний інтегральний показник, який вкаже на реальний стан речей на досліджуваному підприємстві та допоможе обрати для нього оптимальну базову стратегію (табл. 1).

Відповідно до отриманих результатів сукупного інтегрального показника ЗСП по роках оберемо найбільш оптимальну стратегію розвитку досліджуваного підприємства, яка відповідає отриманим результатам. Для цього скористаємося наступною шкалою для обрання базових стратегій:

– від 0 до 0,35 - відповідає базовим стратегіям змін “Скорочення або виходу з бізнесу” або “Перебудови”. Підприємство функціонує неефективно;

– від 0,35 до 0,70 - відповідає базовим стратегіям змін “Перебудови” або “Оптимізації”. Необхідним є перегляд планово-управлінських рішень;

– від 0,70 до 0,85 - відповідає базовим стратегіям змін “Розвитку” або “Оптимізації”, тобто показники ефективності достатньо високі;

– від 0,85 до 1 - відповідає базовим стратегіям змін “Розвитку” або “Випередження”, тобто йдеться про високі показники діяльності [2, с. 324].

З таблиці 1 видно, що величина сукупного інтегрального показника ЗСП ПАТ “Карлсберг Україна” протягом досліджуваного періоду коливалася, а це означає, що в діяльності підприємства спостерігалися негативні моменти, які впливали на зміну рівня даного показника.

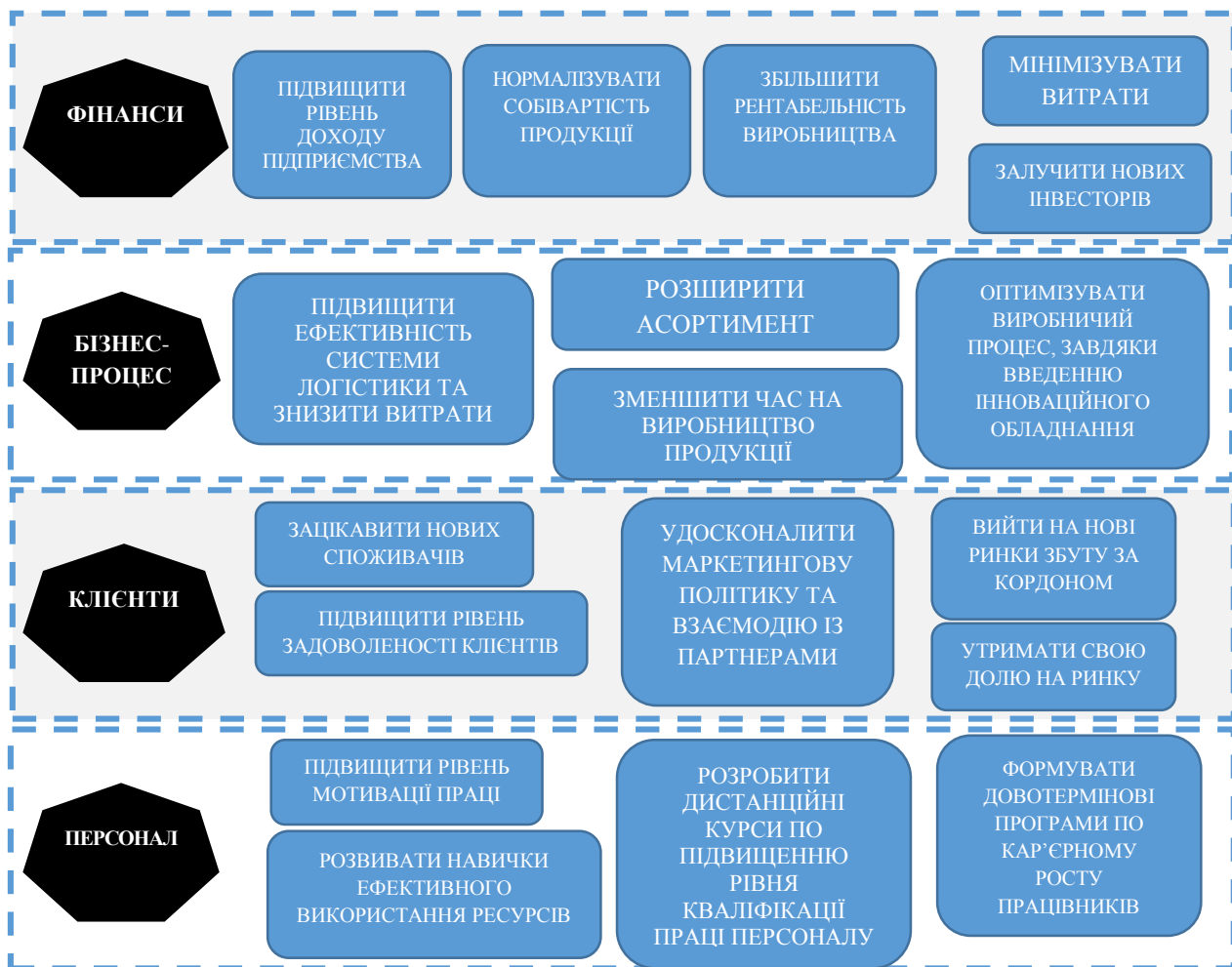


Рис. 1. Стратегічна карта ПАТ “Карлсберг Україна”
Джерело: [авторська розробка]

Таблиця 1

Показники ефективності діяльності ПАТ “Карлсберг Україна” відповідно до проєкцій ЗСП із врахуванням вагомості показника за 2013-2017 роки

Показник	Вагомість показника	Відкореговані показники по роках				
		2013	2014	2015	2016	2017
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Фінанси						
Коефіцієнт фінансової залежності	0,23	0,281	0,304	0,308	0,439	0,354
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,12	0,098	0,091	0,089	0,062	0,078
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,460	0,318	0,428	0,275	0,243
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,25	0,665	0,525	0,598	0,355	0,373
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,15	0,249	0,165	0,209	0,063	0,074
Інтегральний показник по складовій (I _Ф)	-	1,753	1,402	1,631	1,195	1,121
Клієнти						
Частка сегмента на ринку	0,24	0,067	0,068	0,077	0,072	0,075
Коефіцієнт покриття виручки виробничими витратами	0,21	0,116	0,122	0,134	0,124	0,122
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,15	1,134	0,926	1,272	1,445	1,728
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,22	0,039	0,054	0,044	0,043	0,040
Коефіцієнт рентабельності виручки від реалізації	0,18	0,082	0,076	0,065	0,043	0,040

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Інтегральний показник по складовій (І _К)	-	1,438	1,244	1,593	1,727	2,004
Бізнес-процеси						
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,25	0,120	0,130	0,145	0,155	0,145
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,28	0,504	0,473	0,423	0,367	0,675
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,11	0,057	0,053	0,046	0,042	0,046
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,25	0,209	0,181	0,141	0,171	0,182
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,11	0,068	0,057	0,064	0,032	0,036
Інтегральний показник по складовій (І _{БП})	-	0,958	0,894	0,819	0,767	1,084
Персонал						
Індекс зміни продуктивності праці	0,25	0,039	-0,016	0,034	0,084	0,077
Індекс зміни фактичного обсягу активів на 1 працівника	0,25	0,027	0,017	0,079	0,052	- 0,031
Коефіцієнт рентабельності витрат на оплату праці	0,2	0,299	0,289	0,366	0,316	0,371
Індекс зміни кількості працівників	0,15	-0,006	-0,006	-0,010	-0,007	- 0,008
Індекс зміни фонду оплати праці	0,15	0,004	0,005	0,007	0,043	0,001
Інтегральний показник по складовій (І _П)	-	0,363	0,288	0,475	0,489	0,410
Сукупний інтегральний показник (І _Ф *І _К *І _{БП} *І _П)	-	0,878	0,450	1,010	0,774	0,998

Джерело: [розраховано авторами на основі фінансової звітності ПАТ “Карлсберг Україна”]

Проте розрахований сукупний інтегральний показник ЗСП ПАТ “Карлсберг Україна” у 2017 році становив 0,998, що на 0,224 пункти вище, ніж у попередньому році, вказуючи на позитивну динаміку, і потрапляє у межі, що відповідають стратегіям “Розвитку” або “Випередження”. Це зумовлено високими (еталонними або близькими до еталонних) показниками ефективності діяльності підприємства по всіх чотирьох аспектах ЗСП. Тобто результати аналізу за допомогою ЗСП свідчать про високу конкурентоспроможність підприємства та ефективність його функціонування завдяки розвитку та взаємодії усіх напрямів його діяльності. Такий результат був досягнутий також завдяки ефективній політиці управління персоналом, яка спрямована на підвищення рівня його кваліфікації, ефективній системі його організації тощо. Варто зауважити, що ПАТ “Карлсберг Україна” не потрібно зупинятися на досягнутому рівні, а використовувати стратегію розвитку у взаємодії зі стратегією випередження і далі залишатися лідером на ринку пива в Україні. Про це свідчать наступні дані нашого дослідження. У березні 2016 року в діяльність ПАТ “Карлсберг Україна” було введено стратегію “Парус 22”, яка мала посилити ключові напрями бізнесу, забезпечити умови задля досягнення поставлених цілей перед підприємством та отримання вищого прибутку акціонерам підприємства. В 2017 році була запущена у дію програма “Ціль 4НУЛЯ: разом для майбутнього” як частина стратегії ПАТ “Карлсберг Україна”. “Парус 22” є відповіддю на глобальні виклики в сфері сталого розвитку. Програма включає чотири довгострокові стратегічні цілі ПАТ “Карлсберг Україна”: нуль вуглецевого сліду, нуль втрати води, нуль безвідповідального споживання і нуль нещасних випадків. Вона базується на науковому підході і відповідає глобальним цілям ООН зі сталого розвитку. Завдяки цьому в 2017 році

ПАТ “Карлсберг Україна” заощадило понад 890 тис. квтг електроенергії і виробило на очисних спорудах своїх заводів більше 1,4 млн. м³ біогазу – альтернативного джерела енергії [7].

Використовуючи збалансовану систему показників на підприємствах, керівники в будь-який момент зможуть отримати вичерпну інформацію про рівень виконання поставленої перед підприємством цілі. Однак варто зауважити, що з метою досягнення найбільш оптимального варіанта для контролю над виконанням стратегії у ЗСП потрібно використовувати декілька основних показників по кожній із складових, щоб не розмити важливу інформацію і сфокусуватися у правильному напрямку. Тому ЗСП, використовуючи в своїй основі випереджаючі показники, дозволить виявити та вчасно усунути недоліки у діяльності досліджуваних підприємств, надасть можливість створювати вартість підприємства, використовуючи нефінансові показники, що призведе до підвищення конкурентоспроможності та зробить діяльність підприємств більш прозорою для інвесторів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

- на підприємствах необхідно впроваджувати ЗСП, оскільки для вітчизняних підприємств це відносно новий метод управління, який допоможе спрямувати їх діяльність на вихід із кризового стану, вдосконалити систему планування, забезпечити покращення системи контролю, підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності та спрямувати діяльність на максимізацію вартості підприємства;

- перевагою у використанні ЗСП на вітчизняних підприємствах є високий рівень адаптивності

системи відносно зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

- дана система включає у себе не лише показники-стимулятори, а й показники-дестимулятори, що підвищує її результативність для ефективного стратегічного планування та націлює управлінців на прийняття ефективних фінансово-господарських рішень;

- ЗСП сприяє переосмисленню процесу планування на підприємстві та отриманню результатів, які можуть бути застосовані для введення альтернативних моделей управління і підбору стратегій на вітчизняному ринку.

Тобто ЗСП є оптимальною системою цілісної оцінки підприємства, завдяки якій можна оцінити не лише фінансову складову, а і нефінансову, взаємопов'язати між собою основні показники. Формування вартості підприємства закладається у системі цілей, що є в основі ЗСП. Завдяки стратегічним картам видно, як одна ціль призводить до досягнення іншої, тим самим максимізуючи вартість підприємства. ЗСП дозволяє сфокусуватися на основоположних факторах формування вартості підприємства і дає можливість розставити справжні значення показників, які вказують на міру досягнення поставленої цілі. Отже, можна стверджувати, що основним фактором формування вартості підприємства є переосмислення процесу формування стратегій розвитку підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, MA.

2. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – [2-ге видання]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

3. Калінеску Т. В. Методологія аналізу і оцінки ефективності переміщення сфери діяльності підприємств : монографія [Текст] / Т. В. Калінеску. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.

4. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2008. – 180 с.

5. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192-203.

6. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія, 2009. – 544 с.

7. Наші цілі [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ПАТ “Карлсберг Україна”. – Режим доступу: <https://carlsbergukraine.com/v-dpov-dal-nii-rozvitok/nash-f-l/>.

8. Подольна В. В. Використання стратегічних карт для обґрунтування маркетингової стратегії розвитку торгового підприємства / В. В. Подольна, О. І. Хоменко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 2, № 6. – С. 93-96.

9. Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників / І. В. Пономарьова // Економічний простір : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. - №27. - С. 202-210.

10. Сабліна Н. В. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 326-331.

REFERENCES

1. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, MA.

2. Het'man, O. O. and Shapoval, V. M. (2010), Ekonomika pidpriemstva, 2 nd. ed., Tsentr uchbovoi literatury, K., 488 s.

3. Kalinesku, T. V. (2003), Metodolohiia analizu i otsinky efektyvnosti peremischennia sfery diial'nosti pidpriemstv, Vyd-vo SNU im. V. Dalia, Luhansk, 280 s.

4. Maliarets', L. M. and Shtereveria, A. V. (2008), Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diial'nosti pidpriemstva, Vyd-vo KhNEU, Kh., 180 s.

5. Mel'nyk, Yu. M. and Savchenko, O. S. (2011), Problemy zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh, Marketing i menedzhment innovatsij, № 1, s. 192-203.

6. Miziuk, B. M. (2009), Osnovy stratehichnoho upravlinnia, Mahnoliia, L'viv, 544 s.

7. Nashi tsili // Ofitsijnyj sajт PAT “Karlsberh Ukraina”, available at: <https://carlsbergukraine.com/v-dpov-dal-nii-rozvitok/nash-f-l/>.

8. Podol'na, V. V. and Khomenko, O. I. (2011), Vykorystannia stratehichnykh kart dlia obgruntuvannia marketingovoi stratehii rozvytku torhovooho pidpriemstva, Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, T. 2, № 6, s. 93-96.

9. Ponomar'ova, I. V. (2009), Realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva za dopomohoiu zbalansovanoi systemy pokaznykiv, Ekonomichnyj prostir : zb. nauk. pr., PDABA, Dnipropetrovs'k, №27, s. 202-210.

10. Sablina, N. V. and Kuzenko, T. B. (2013), Formuvannia stratehichnykh kart u ramkakh realizatsii protsesu upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva, Biznes Inform, № 4, s. 326-331.