

DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319100pp136-143

УДК 336.7

Туріянська М.М., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та фінансів
Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика, м. Миколаїв

ORCID: 0009-0004-7869-5567

e-mail: m2659235@gmail.com

Коренюк Л.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та психології
Державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ORCID ID: 0000-0003-3187-3288

e-mail: lusikorenjuk@gmail.com

Turiianska Mariia, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of the Management and Finance

International Classical University named Philip Orlik, Mykolaiv

Korenyuk Liudmyla, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Psychology

State University of Science and Technology, Dnipro

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ

IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD WITHIN THE CONTEXT OF BANK MANAGEMENT

У статті здійснюються контент-аналіз наукової літератури, а саме теоретичні передумови щодо впровадження збалансованої таблиці показників стратегічного управління ефективністю у банківській галузі. Збалансована таблиця показників – це стратегічна система управління ефективністю, яка принесла цілісний підхід до вимірювання ефективності, що є найважливішою діяльністю контрольної функції адміністрації. Більше того, це дослідження сприяє літературі з прикладами різних регіонів світу. Наведено приклад формування елементів таблиці збалансованих показників для Venture Bancorp. Більшість успішних зарубіжних банків проводять свою діяльність на принципах стратегічного управління, застосовуючи при цьому систему збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC) Нортон і Каплана. Висновки показують, що підготувати збалансовану таблицю показників банків більш вигідно, ніж повідомляти про фінансову діяльність лише з точки зору оцінки ефективності з цілісним підходом.

Ключові слова: управління, банк, банкрутство, збалансований показник, ефективність.

The article provides content analysis of scientific literature, namely the theoretical prerequisites for the implementation of a balanced table of strategic efficiency management indicators in the banking industry. The main purpose of this study is to reveal the balanced practice of indicators in the literature. A balanced indicators are a strategic efficiency management system that has brought a holistic approach to measuring efficiency, which is the most important activity of the control function of the administration. Moreover, this study contributes to literature with examples of different regions of the world. An example of the formation of the elements of a balanced indicators for Venture Bancorp. When BSC is used, the real efficiency of the institute over a period of time is measured according to certain indicators in the balanced table of indicators, and this is compared with purposeful efficiency. Instead of focusing on traditional approaches to measuring productivity, such as profit and productivity, the strength of indicators, the speed of learning, innovation, quality, flexibility, reliability and accountability are currently very important elements. Therefore, efficiency and administration measuring systems must be formed, taking into account these elements, and individual or organizational efficiency goals must be developed. The amount of money achieved at the end of the

measurement of each performance indicator appears as a result of BSC. The minimum base value, the maximum limiting value and the target value of each performance indicator are also indicated. There is a percentage weight for each measurement in a balanced table of indicators, and the total weight of all measurements is 100%. Each performance indicator is estimated according to the achievement ratio and the target value. After that, the values of performance indicators are multiplied by the determined percentage weight of each performance indicator. Summarizing this, BSC is a comprehensive approach to quality assurance and financial services. It is important to accept innovations in the banking sector, especially for international competitiveness. The conclusions show that it is more profitable to prepare a balanced table of bank indicators than to report financial activities only in terms of evaluating efficiency with a holistic approach.

Keywords: management, bank, bankruptcy, balanced indicator, efficiency.

JEL classification: E22, G11

Постановка проблеми. Банки є основним джерелом страхування від ліквідності для багатьох економік, і в часи потрясінь, таких як війни, стверджується, що банки відіграють особливо ключову роль у поглиненні ударів. Отже, стійкість банківського сектору є важливим рушієм для відновлення української економіки. Тому критичною вимогою є те, щоб глобальний банківський сектор підтримував та навіть підвищував ефективність та продуктивність своєї діяльності.

Вимірювання продуктивності – це найважливіша діяльність функції управління. Вимірювання продуктивності можна проводити систематично для всієї банківської установи, і це може бути зроблено тимчасово або з певною метою. Кожна установа має свої відмінні причини для вимірювання ефективності.

Банківські установи зазвичай проводять вимірювання ефективності, щоб визначити речі, такі як: визначення потреб клієнтів та бачення, чи зможуть вони виконувати свої запити чи ні; схвалення їх знань та точності для виконаної діяльності та з'ясування того, чого вони не знають; розуміння, чи вони успішні взагалі; переконання, що прийняті рішення приймаються з фактами, а не з емоціями чи припущеннями; розкриття проблемних полів або визначення полів з можливістю розвитку.

На початку 1990-х бізнес-світ приніс цілісний підхід до концепції ефективності. Він визнаний збалансованою таблицею показників, і це було важливим переломним моментом для управління продуктивністю. Збалансована таблиця показників – це всесвітньо прийнятий інструмент облікового запису управління, який запропонував також вимірювання ефективності за допомогою оцінювання фінансових показників, тому інституційні результати вимірюються багатовимірним способом, що призводить до кращого зосередження на стратегіях установи. Збалансована таблиця показників розглядає значення нематеріальних активів разом із відчутними та дозволяє системі управління продуктивністю досягти своїх цілей. Роберт Каплан і Девід Нортон [1] за допомогою збалансованих показників (BSC) інституційних стратегій приймаються іншими установами, і внутрішня цілісність установи забезпечується. BSC перетворює стратегії, які встановлюються топ-менеджерами, на явну, чітку та цілеспрямовану стратегію.

Більшість успішних зарубіжних банків проводять свою діяльність на принципах стратегічного управління, застосовуючи при цьому систему збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC) Нортона і Каплана.

Це питання вимагає глибшого розуміння системно-структурних особливостей банківської діяльності в Україні. Отже, це демонструє високу важливість цього напрямку досліджень.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Характер оцінювання ефективності та системні структурні характеристики цієї економічної категорії були предметом значних досліджень. Кілька робіт аналізують теоретичні основи ефективності банків, особливо в їх системно-структурних аспектах.

Халатур С.М., Масюк Ю.В. та Козина В.В. на основі виявлених у ході дослідження проблем планування, обґрунтували застосування системи методик, яка чітко розмежовує сферу застосування для кожного з обраних методів [2]. Акцентували увагу на методі сценаріїв, що дозволяє краще розуміти еволюцію макроекономічного середовища та чинників потенційних загроз для банку [2].

Чуприна Х., Іщенко Т., Савчук Т., Дикий О., Поколенко В. та Веремєєва Т. розробили теоретико-методологічні підходи до визначення формальних ознак інноваційної організації в умовах становлення цифрової економіки [3]. Визначили вплив інтелектуального потенціалу та інноваційної культури на інноваційний розвиток установи в умовах цифрової економіки; систематизували чинники, які генерують в управлінській інформації та ідентифікують умови, що сприяють (перешкоджають) реалізації інновацій [3].

У дослідженні [4] з збалансованими показниками, вимірювання ефективності та управління концептуально вивчається. Менеджери зобов'язані виконати свою контрольну функцію, визначивши цілі ефективності, вимірюючи ефективність, порівнюючи досягнуті ефективність з визначеними цілями, обчислення різниці досягнутої ефективності з визначеними цілями та здійснення кроку шляхом усунення цих відмінностей.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць проблема оцінювання ефективності для банків на основі збалансованих показників потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження імплементації збалансованої системи показників у контексті управління банками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однак сьогодні можливості побачити силу, швидкість навчання, інновації, якість, гнучкість, надійність та підзвітність стали дуже важливими елементами. Тому системи вимірювання ефективності та адміністрування повинні формуватися шляхом розгляду інновацій. Критерії ефективності можна розділити на фінансові та нефінансові. Під час оцінки та вирішення, адміністратори використовують показники, які зазвичай легко вимірювати та вимірювати систему. Менеджери, які зазвичай зосереджуються на фінансових критеріях, нехтують деякими важливими вимірами, які нелегко виміряти, але сильно впливають на ефективність установи (табл. 1).

Таблиця 1. Управління критеріями та вимірами діяльності банків

Стратегічні цілі	Стратегічні вимірювання (показники відставання)	Стратегічні вимірювання (кінцеві показники)
<i>Фінансові</i> Поліпшити прибутки Розширити суміш доходу	Повернення на інвестиції Зростання доходу Зміна витрат на вклад	Суміш доходу
<i>Замовник</i> Збільшити задоволеність клієнтів нашими продуктами та людьми Збільшити задоволення після продажу	Частка сегмента Утримання клієнтів	Глибина відносин Опитування задоволення
<i>Внутрішній</i> Зрозумійте наших клієнтів Творчі інноваційні продукти Продукти перехресних виробів Перемістіть клієнтів на економічно вигідні канали Мінімізувати оперативні проблеми	Новий дохід від продуктів Співвідношення перехресного продажу Зміна суміші каналу Коефіцієнт помилок служби Прохання про виконання часу	Цикл розробки продукту Години з клієнтами

Продовження таблиці 1

<p style="text-align: center;"><i>Знання</i></p> <p>Розвивати стратегічні навички Надайте стратегічну інформацію Вирівняйте особисті цілі</p>	<p>Задоволеність працівників Дохід на одного працівника</p>	<p>Стратегічний раціон висвітлення робочих місць Коефіцієнт доступності стратегічної інформації Вирівнювання персоналу</p>
---	---	--

Джерело: авторська розробка

Замість того, щоб зосередитись на традиційних підходах на вимірюванні продуктивності, такі як прибуток та продуктивність, в даний час збалансована міцність показників, швидкість навчання, інновації, якість, гнучкість, надійність та підзвітність стали дуже важливими елементами. Тому системи вимірювання ефективності та адміністрування повинні формуватися, враховуючи ці елементи, а індивідуальні чи цілі установи ефективності повинні бути розроблені.

Техніка BSC пропонує менеджерам можливість переглянути вимірювання продуктивності з іншої точки зору. Чотири різні врівноважені розміри показників допомагають установам адаптуватися до змін у різних середовищах, забезпечуючи значну перевагу на конкурентних ринках. Перспективи збалансованої таблиці показників слід враховувати, щоб реалізувати бачення та стратегію банків. Для того, щоб підготувати показники, слід відповісти на наступні запитання щодо цих поглядів:

1. Які кількісні цілі можуть досягти нашого бізнесу, щоб вважати успішними нашими партнерами? (Фінансові перспективи).

2. Як ми повинні сприймати наших клієнтів, щоб досягти нашого бачення? (Перспективи клієнта).

3. У яких процесах ми повинні прагнути до досконалості, щоб задовольнити наших клієнтів? (Внутрішні перспективи процесів).

4. Яка модель корпоративного навчання та зростання нам маємо досягти свого бачення? (Перспективи навчання та зростання).

У табл. 2 надано ієрархічні рамки критеріїв оцінки ефективності BSC для банків.

У збалансованій таблиці показників спрямовано на те, щоб усі відділи у установи асоціювали свої фінансові цілі зі стратегією банку. Фінансові цілі – це кінцева спрямованість для цілей та заходів усіх інших вимірів у збалансованій таблиці. З цієї причини кожен обраний ключовий показник ефективності (key performance indicators, KPI) повинен бути частиною причин та наслідків відносин, щоб забезпечити покращення фінансових результатів.

Фінансові цілі та заходи, якими користуватимуться банківські установи, також можуть відрізнятися залежно від етапу життєвого циклу установи – такі як зростання, просування, зрілість.

Фінансова перспектива включає оцінку результатів, отриманих з точки зору очікувань акціонерів. Врівноважена техніка показників тарифи зберігає функції фінансової перспективи, що використовуються для оцінки економічних показників установам, в минулому. Заходи фінансової ефективності визначають, чи сприяє стратегія та практики щодо цієї стратегії розвитку банку.

Визначена фінансова ціль є основним центром для цілей та заходів усіх інших поглядів. Цілі та заходи, що визначаються в рамках інших поглядів банку, визначаються як підзарядки, які матимуть вплив на фінансові показники на основі відносин причинно-наслідки.

Таким чином, цінність та стратегії, які мають бути надані клієнтам, визначаються у вимірі клієнта збалансованої таблиці. Результати цієї оцінки показують, як установи роблять себе привабливими в очах своїх цільових клієнтів, розвивають та захищають свої стосунки з ними, порівняно зі своїми конкурентами.

Після того, як визначаються фінансові перспективи та сприйняття клієнтів та визначаються відповідні заходи, визначаються внутрішні процеси, які повинен бути визначається бізнес. На цьому етапі менеджери визначають, які важливі процедури, які потрібно проводити, щоб повністю реалізувати свої цілі для клієнтів. Після того, як фактори,

які забезпечать визначення задоволеності клієнтів, керівництво повинно зосередитись на критичних внутрішніх процесах, щоб задовольнити клієнтів.

Таблиця 2. Таблиця збалансованих показників банку

№ з/п	Критерії	Субкритерії
1	F: Фінанси	F1 Продажі послуг
		F2 Коефіцієнт боргу
		F3 Повернення активів
		F4 Прибуток на акцію
		F5 Чиста норма прибутку
		F6 Рентабельність інвестицій
2	C: Клієнт	C1 Задоволення клієнтів
		C2 прибуток на одного клієнта
		C3 Частка ринку
		C4 Коефіцієнт утримання клієнтів
		C5 Прибуток на клієнта
3	P: Внутрішній процес	P1 Кількість нових предметів обслуговування
		P2 Ефективність транзакцій
		P3 Скарги клієнта
		P4 Раціоналізовані форми та процеси
		P5 Показники продажів
		P6 Управління керівництвом
4	L: Навчання та зростання	L1 Відповіді на обслуговування клієнтів
		L2 Професійне навчання
		L3 Стабільність працівників
		L4 Задоволеність працівників
		L5 Організація компетентності

Джерело: авторська розробка

Банки можуть визначити інструменти, які можуть диверсифікувати критерії оцінки клієнтів та досягти фінансового зростання продуктивності праці, чітко визначивши їх фінансові та клієнтські перспективи.

Остання перспектива BSC – це перспектива навчання та зростання, яка є основою кожної стратегії банку. Збалансована таблиця показників – це не лише питання для вищого керівництва. Оскільки стратегія BSC відображається у всіх операціях, всі працівники беруть участь у застосуванні такого підходу. У цій перспективі менеджери підприємств визначають навички та корпоративний клімат, що підтримують реалізацію стратегії. Цілі в цій перспективі – це дуже основні ініціативи, які в кінцевому підсумку досягнуть відмінних результатів в інших перспективах.

Цей вимір служить і для необхідності розвитку продуктивності працівників. Оцінка ефективності для працівників є однією з найважливіших функцій управління людськими ресурсами. Це намагання визначити рівень виконання певних завдань протягом певних часових рамок. Таким чином, людина бачить результати своєї власної роботи в певному сенсі та оцінює результати свого індивідуального успіху за допомогою результатів BSC, якщо індивідуальні показники будуть реалізовані. Відповідно до отриманих результатів, він визначається, наскільки реалізовано очікування успіху для людини. В результаті цієї інформації для цього працівника можуть бути прийняті різні кар'єрні рішення, такі як просування, планування кар'єри, коригування заробітної плати, зміни роботи, збагачення робочих місць або подібні рішення.

Підводячи підсумок, збалансована таблиця показників передбачає розглянути ці чотири виміри з точки зору минулого, теперішнього та майбутнього діяльності. Поєднання всіх них дозволяє бізнесу стабільно розвиватися та вижити в довгостроковій перспективі. Тому кожен вимір відіграє активну роль щонайменше стільки ж, як і інший, щоб банківські установи мали стійку конкурентну стратегічну перевагу на ринку.

Структури комерційних банків є всебічними, спрямовані на отримання прибутку, експлуатуючи фінансові активи з точки зору послуги, яку вони пропонують. Більше того, в літературі є наступна ієрархічна рамка критеріїв оцінювання ефективності BSC для банківської діяльності. Ця ієрархічна рамка створюється [5-7], і вона включає цілі BSC, розміри та назву показників ефективності.

Ці критерії оцінювання забезпечують банк покращення ефективності до потрібного рівня. Отже, використання моделі в основному корисно для банків. Більше того [8] проводять своє дослідження щодо стратегічних систем вимірювання ефективності та розуміння менеджерами стратегії, тому вони підкреслюють цю реалізацію врівноваженої віри менеджерів з точки зору підвищення обізнаності та важливості заходів BSC. Стратегії, розроблені для перетворення перспектив BSC в дії, підтримують бачення та стратегію установи.

У кожній перспективі BSC формуються стратегічні цілі та критерії ефективності, визначені для вимірювання, чи є цілі успішними чи ні. Для кожної цілі критеріїв продуктивності вказано. Для досягнення рішучої спрямованої ефективності необхідно здійснити ініціативи. Дані для цілеспрямованої продуктивності, що використовуються в збалансованій таблиці показників, можна визначити шляхом порівняння з конкурентами. Цілі цінності ефективності необхідні для досягнення фінансових цілей, конкуренції за забезпечення ефективності та задоволення потреб клієнтів.

Коли BSC застосовується, реальна ефективність установи протягом певного періоду часу вимірюється за визначеними показниками і порівнюється з цільовими показниками. Грошова сума або кількість кількості, досягнута в кінці вимірювання кожного показника продуктивності, з'являється в результаті BSC.

Також зазначено мінімальне базове значення, максимальне обмежувальне значення та цільове значення кожного індикатора ефективності. Існує відсоткова вага для кожної точки зору в збалансованій таблиці та загальній сумі ваги всіх вимірів дорівнює 100%. Кожен показник ефективності оцінюється відповідно до коефіцієнта досягнень та цільового значення. Після цього значення результатів показників продуктивності примножуються з визначеною відсотковою вагою кожного показника продуктивності.

Крім того, одним із інших важливих аспектів є використання BSC у інформаційних технологіях. По мірі розвитку веббанкінгу банки зобов'язані розробити та впроваджувати нові стратегії.

Наприклад, оскільки Venture Bancorp планує запровадити веббанкінг, Venture Bancorp почав використовувати звітність про ефективність для застосування своєї стратегії [9]. Банк має на меті покращити поточну збалансовану систему показників, що консолідує співвідношення між використаними показниками продуктивності в системі. Банк використовує збалансовану таблицю показників, що складаються з фінансових, клієнтів, процесів, навчальних та розвитку. У збалансованій таблиці венчурних Bancorp існують короткострокові показники ефективності, такі як коефіцієнт ефективності, рентабельність активів, чистий дохід, загальний коефіцієнт активів та активів до працівників. Крім того, довгострокові показники продуктивності для тривалого вимірювання продуктивності, представлених нижче, існують у збалансованій таблиці [9]:

- навчальні години з стратегічних предметів;
- час забирання вищого керівництва для обговорення стратегічних питань;
- кількість грошей, витрачених на інвестиції в електронну мережеву інфраструктуру для підтримки веббанкінг;
- кількість маркетингових заходів, що проводяться внутрішньо та зовні;
- час навчання, витрачений на запровадження послуг веббанкінг з працівниками;
- порівняння, перегляд та вивчення вебсторінок конкурентів.

Висновки. Впровадження методу важливе значення, як і його успіх. З цієї причини практика збалансованої таблиці показників також є важливим для того, щоб отримати бажані результати в стратегічному вимірюванні ефективності. З іншого боку Каплан та Нортон пропонують розглянути збалансовану таблицю показників як інновації, а не просто міру. Отже, це впливає на стратегічний процес прийняття рішень.

По-перше, це оцінка місії та бачення установи. По-друге, банк оцінює стратегії банку з точки зору вартості клієнта. Також цілі кожної стратегічної команди важливі для досягнення успіху. Також важливо створити цінність для клієнтів за допомогою добре розробленої стратегічної карти. Крім того, заходи та ініціативи щодо ефективності також є важливими кроками для досягнення успіху при впровадженні збалансованої таблиці.

Збалансована таблиця показників також оцінює виступи працівників відповідно до стратегічних пріоритетів установи та заохочує працівників діяти відповідно до цілей банку.

Продуктивність банку – це багатовимірна структура. У цій структурі задоволення лише інтересів й очікувань партнерів та акціонерів недостатньо для стійкої конкурентоспроможності банку, працівників та клієнтів також повинні бути задоволені. Таким чином, модель BSC оцінює ефективність банку шляхом розгляду не тільки фінансового виміру, але й клієнтів, внутрішніх процесів та вивчення розмірів зростання доходів. Встановлення структури цих чотирьох поглядів, укладення взаємозв'язків між собою, створення цілей, заходів, цілей та ініціатив і, нарешті, зазначаючи взаємозв'язок цих вимірів та бачення та стратегії банку, необхідні для отримання обіцяних переваг BSG.

Коли BSC застосовується, реальна ефективність банківської установи протягом певного періоду часу вимірюється за визначеними показниками у збалансованій таблиці показників, і це порівнюється з цілеспрямованою ефективністю. Грошова сума, досягнута у кінці вимірювання кожного показника продуктивності, з'являється у результаті BSC. Також зазначено мінімальне базове значення, максимальне обмежувальне значення та цільове значення кожного індикатора ефективності. Існує відсоткова вага для кожного виміру в збалансованій таблиці показників, а загальна сума ваги всіх вимірів дорівнює 100%. Кожен показник ефективності оцінюється відповідно до коефіцієнта досягнень та цільового значення. Після цього значення результатів показників продуктивності примножуються з визначеною відсотковою вагою кожного показника продуктивності. Підсумовуючи це, BSC – це всебічний підхід для забезпечення якості, а також ефективності фінансових послуг. Важливо прийняти інновації в банківському секторі, особливо для міжнародної конкурентоспроможності.

Список використаної літератури

1. Kaplan R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. 1992. Harvard Business Review, vol. 1.
2. Халатур С.М., Масюк Ю.В., Козина В.В. Підходи до планування фінансової діяльності банку в умовах макроекономічної нестабільності. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. №2 (7). С. 77–83. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/293759> (дата звернення: 25.10.2024).
3. Чуприна Х., Іщенко Т., Савчук Т., Дикий О., Поколенко В., Веремєєва Т. Оновлення інструментарію економіко-управлінської реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств у контексті сучасної парадигми цифровізації економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 131–140.
4. Волкович О. Ю. Питання правового забезпечення України в контексті залучення банками капіталу на міжнародних ринках. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Право*. 2021. № 1. С. 127–133. URL: <https://law.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/18.pdf> (дата звернення: 25.10.2024).
5. Tuan T. T. The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. 7(1). P. 71–79.
6. Tawse A., Tabesh P. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*. 2023. 66 (1). P. 123–132.

7. Rafiq M., Zhang X., Yuan J., Naz S., Maqbool S. Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability*. 2020. 12(4). 1365.
8. da Silva Neiva, S., Prasath, R. A., de Amorim, W. S., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Ribeiro, J. M. P., ... & de Andrade Guerra, J. B. S. O. Sustainable urban development: Can the balanced scorecard contribute to the strategic management of sustainable cities?. *Sustainable Development*. 2021. 29(6). P. 1155–1172.
9. Venture bank. URL: <http://www.venturebank.com/> (дата звернення: 25.10.2024).

References

- [1] Kaplan R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, vol. 1.
- [2] Khalatur S. M., Masyuk Yu. V., Kozina V.V. (2023) Pidkhody do planuvannya finansovoi diialnosti banku v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Approaches to the planning of the bank's financial activity in conditions of macroeconomic instability]. *Economic Bulletin of the Dniprovsky State Technical University*, vol. 2 (7), pp. 77-83. Available at: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/293759> (accessed 25 October 2024).
- [3] Chuprina H., Ishchenko T., Savchuk T., Diki O., V. Pokolenko, Veremeyeva T. (2021). Onovlennia instrumentariiu ekonomiko-upravlinskoj rekonfiguratsii biznes-protseviv budivelnykh pidpriemstv u konteksti suchasnoi paradyhmy tsyfrovizatsii ekonomiky [Updating the tools of economic and management reconfiguration of business processes of construction enterprises in the context of the modern paradigm of digitalization of economy]. *Management of development of complex systems*, vol. 67, pp. 131-140.
- [4] Volkovich O. Yu. (2021). Pytannia pravovoho zabezpechennia Ukrainy v konteksti zaluchennia bankamy kapitalu na mizhnarodnykh rynkakh [The issue of Ukraine's legal support in the context of raising capital banks in international markets]. *Bulletin of the Alfred Nobel University. Series: right*, vol. 1, pp. 127-133. Available at: <https://law.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/18.pdf> (accessed 25 October 2024).
- [5] Tuan T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7(1), pp. 71-79.
- [6] Tawse A., Tabesh P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, vol. 66(1), pp. 123-132.
- [7] Rafiq M., Zhang X., Yuan J., Naz S., Maqbool S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability*, vol. 12 (4), 1365.
- [8] da Silva Neiva, S., Prasath, R. A., de Amorim, W. S., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Ribeiro, J. M. P., de Andrade Guerra, J. B. S. O. (2021). Sustainable urban development: Can the balanced scorecard contribute to the strategic management of sustainable cities?. *Sustainable Development*, vol. 29 (6), pp. 1155-1172.
- [9] Venture bank. Available at: <http://www.venturebank.com/> (accessed 25 October 2024).

Надійшла до редколегії 30.10.2024