

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 4, 2021 | 29.04.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.91](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.91)

УДК 65.012.23

В. Г. Балан,

к. ф.-м. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-1577-0636

В. О. Подчерняєва,

студентка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-6351-6587

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ОСВІТНІХ ІТ-ПОСЛУГ

V. Balan

PhD in Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovation and Investment Activities,

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

V. Podcherniaieva

Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE FIELD OF EDUCATIONAL IT- SERVICES

У дослідженні проаналізовано сучасний стан ринку освітніх ІТ-послуг в Україні. За допомогою індексів концентрації ринку та Херфіндаля-Хіршмана з урахуванням наявної динаміки збільшення сектору ІТ та стійкого зростання попиту на кваліфікованих фахівців у секторі ІТ встановлено, що даний сектор ринку є помірно концентрованим, висококонкурентним, динамічним і високopersпективним. Розглянуто можливості застосування системи збалансованих показників (BSC) та специфіку використання методу OKR (Objectives Key Results) для досягнення стратегічних цілей підприємств на ринку освітніх ІТ-послуг. Для формування та реалізації рекомендацій стратегічного управління розвитком підприємства (ITS – IT-School) запропоновано методичний підхід на основі застосування системи збалансованих показників BSC та методу гнучкого управління цілями та їх ключовими результатами (OKR). Розроблено інтегральну модель, яка відображає етапи процесу розробки та впровадження методів BSC та OKR, для підвищення ефективності формування та реалізації стратегічних цілей ITS. Для аналізу стратегії управління розвитком підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг розглянуто базові перспективи BSC (розвиток та навчання, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, фінанси) та до кожної з них встановлено ключові показники ефективності (KPI). Результати дослідження можуть бути використані в стратегічному управлінні підприємствами з метою підвищення ефективності функціонування складових системи стратегічного контролінгу.

The study analyzes the current state of the educational IT services market in Ukraine. Using the obtained up-to-date information using the market concentration indices and Herfindahl-Hirschman

indices, taking into account the existing dynamics of the IT sector growth in Ukraine, as well as the steady growth in demand for highly qualified IT specialists, it was found that this market sector is moderately concentrated. highly competitive, dynamic and promising. The current article examines the possibilities of forming and applying a balanced scorecard (BSC) and analyzes the features of using the modern Objectives Key Results (OKR) method to form and achieve the strategic goals of an enterprise in the domestic market of IT educational services. In order to carry out the formation and implementation of clearly formulated recommendations for strategic management of enterprise development (ITS – IT-School), this article proposes a new methodological approach, which is based on the use of two systems – a balanced scorecard (BSC) and the method of a flexible system of formation and further management of goals with formed their key results (OKR). In the current article, an integral model has been developed that reflects the stages of development, implementation and further use of balanced scorecard (BSC) and Objectives Key Results (OKR) methods to improve the efficiency of the formation and further implementation of the strategic goals of enterprises operating in the Ukrainian market of educational IT services (ITS). In order to analyze the strategy for managing the development of an enterprise in the field of educational IT services, this article considered the main prospects of the balanced scorecard, which include: development and training, internal business processes, customers and finance. Key performance indicators (KPIs) are generated for each of the established perspectives. The results of the current research can be used by the company's managers in the strategic management of the enterprise in order to improve the efficiency of the functioning of the components of the strategic controlling system.

Ключові слова: освітні IT-послуги; стратегічне управління; стратегія розвитку підприємства; управління цілями та ключовими результатами (OKR); збалансована система показників (BSC).

Keywords: educational IT services; strategic management; enterprise development strategy; management of goals and key results (OKR); balanced scorecard (BSC).

Постановка проблеми.

Перехід до нового типу економіки, так званої «економіки знань», значною мірою визначається використанням інтелектуальних ресурсів. На зміну ері машин прийшла епоха інформаційних технологій, яка стала невід'ємною частиною організації процесів управління різними підрозділами підприємства. Тому нині найважливішими чинниками розвитку інформаційного суспільства є знання, які представлені у вигляді інформаційних ресурсів, а також інформаційні технології (ІТ) – методи, системи, засоби їх обробки.

За даними «Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції» [14] встановлено, що попри кризу 2020 року розмір українського ІТ експорту вперше перевищив \$5 млрд та показав збільшення на 20,44% на відміну від 2019 року. Зазначимо, що за термін з 2016 по 2020 роки загальний обсяг експорту послуг ІТ галузі перевищив значення \$16 млрд (рис. 1).

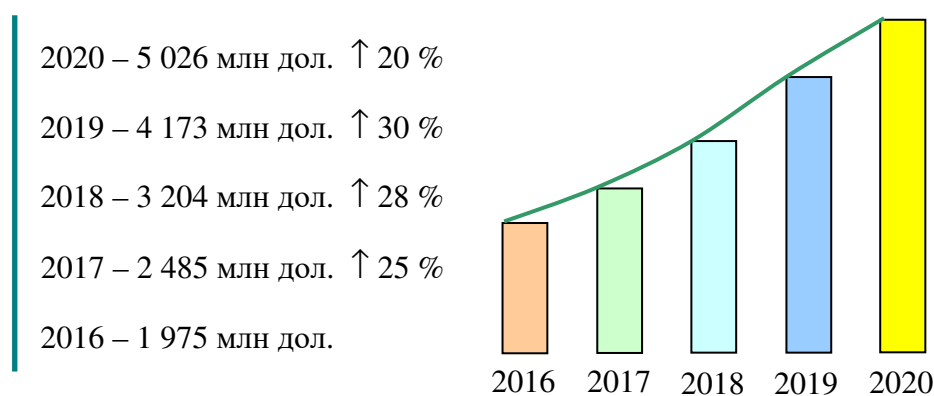


Рис. 1. Динаміка зростання експорту українських ІТ-послуг [13]

Бізнес ІТ-галузі не повною мірою задоволений якістю підготовки нових кадрів закладами вищої освіти в Україні: незважаючи на високий рівень знань з основ алгоритмування та математики, вони мають значне

відставання й прогалини в прикладному застосуванні мов програмування та нових технологій. Для того, щоб виправити становище, лідери ринку – масштабні продуктові та аусторсингові компанії-розробники впроваджують власні навчальні курси або навіть великі лабораторії з підготовки, які базуються при кафедрах найбільш рейтингових університетів, що спеціалізуються на технічних напрямках підготовки, зокрема, таких закладів вищої освіти (ЗВО) як Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, національний університет «Львівська політехніка», Київський національний університет імені Тараса Шевченка та Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. Відповідно до результатів опитування, проведеного асоціацією IT Ukraine, більше 35 відсотків програмістів України навчалися у вищезазначених ЗВО.

За словами вітчизняного фахівця у сфері IT – Віталія Седлера, президента Асоціації «IT Ukraine», CEO Intellias: «IT індустрія стабільно демонструє високі показники росту. Потреба у діджиталізації бізнес-процесів продовжує зростати у всьому світі, тож попит на експертизу інженерів збільшується. У 2020 році український IT бізнес показав, що здатний швидко адаптуватись до зовнішніх негативних факторів без втрати продуктивності. Тому є впевненість, що індустрія і надалі розвиватиметься високими темпами, збагачуючи країну. Головне для цього – забезпечити стабільні умови функціонування IT галузі та системну реформу IT освіти в Україні» [12].

Зважаючи на наявні тенденції зростання та розвитку IT-сектору, існує стає збільшення попиту на висококваліфікованих спеціалістів у галузі IT-технологій. Відповідно до цього, завдання підготовки професійних фахівців, які здатні управляти розвитком нових технологій та ефективно використовувати їх у практиці, стає стратегічно важливим. Для вирішення цього завдання потрібно розвивати національну систему IT-освіти, що затребувана наукою та практикою, оскільки одним із проблемних моментів, як зазначалось вище, залишається якість освіти. Даний аспект у розрізі кадрової проблематики виступає одним із найбільш назрілих та потребує максимальної уваги як від гравців IT-сектору – підприємств, що спеціалізуються на наданні освітніх IT-послуг, так і, безпосередньо, з боку уряду. Це актуалізує також необхідність у стратегічному аналізі середовища сучасного сектору освітніх IT-послуг в Україні та дослідженні стратегічного управління розвитком шкіл (IT schools – ITS), що функціонують на ньому.

Важливість застосування стратегічних підходів і методів управління бізнесом на сьогодні не викликає сумнівів. Правильно організований процес стратегічного планування, особливо в умовах глобальної фінансової та економічної криз, політичної нестабільності забезпечує не лише виживання у складних економічних умовах функціонування, а й послідовне та динамічне зростання, оскільки дає змогу більш повно скористатися можливостями та уникнути загроз, які виникають на цьому шляху. Однак стратегічне планування передбачає не тільки розробку стратегій та стратегічних планів, а й наявність дієвих методів і механізмів їх реалізації. Ще однією необхідною умовою досягнення високого рівня ефективності діяльності будь-якої організації є збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках.

Одним із ефективних сучасних інструментів стратегічного менеджменту є збалансована система показників, (BSC – Balanced Scorecard), яка розроблена фахівцями Д. Нортеном й Р. Капланом у 90-х роках. Основне призначення BSC – посилення стратегії підприємства, її формалізація, проведення та донесення до кожного з працівників організації, забезпечення моніторингу й зворотного зв'язку з метою відслідковування і генерації запропонованих ініціатив всередині структурних підрозділів.

Особливо дієвою та актуальною дана система є на ринку освітніх IT-шкіл, у яких сучасні тенденції та технології (консолідація капіталу школи, автоматизація частки традиційних фінансових операцій та послуг, розвиток нових продуктів, трансформація організаційних структур, а також розгляд підвищення ринкової вартості підприємства в якості основної цілі стратегічного управління) вимагають застосування інтегрального підходу як до оцінювання результативності бізнесу на основі фінансових і нефінансових показників, так і в управлінні реалізацією стратегії та досягненні стратегічних цілей.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Різноманітні аспекти застосування інструментів стратегічного управління розвитком організацій досліджували вітчизняні та закордонні вчені, зокрема, І. Ансофф [1], М. Мейер [5], Д. Нортон і Р. Каплан [4, 8–10], П. Хорват [6], В. Балан [2, 3], З. Шершньова [7] та багато інших. Науковці переважної кількості публікацій [4–6, 8–10], присвячених концепції системи збалансованих показників, наводять базові принципи, засади та структуру BSC, роблять акцент на основних напрямках оцінювання ефективності бізнесу за допомогою BSC та на можливості її застосування як інструмента операціоналізації стратегії. Відповідями на питання стратегічного управління розвитком підприємств України сфери освітніх IT-послуг виступають лише деякі дослідження, що проводилися такою організацією як DOU [13] та Асоціацією «IT Ukraine» [14].

Незважаючи на значущість наукових розробок зазначених вчених та організацій до BSC як зі сторони представників бізнесу, так і теоретиків, потребують подальшого наукового опрацювання проблеми, пов'язані з обґрунтуванням можливості ефективного впровадження BSC, її адаптації до специфіки конкретного підприємства, зокрема до ITS.

Таким чином, **мета статті** полягає у дослідженні ринку освітніх IT-послуг і розгляді можливостей інтеграції системи збалансованих показників у систему стратегічного управління розвитком підприємства на ринку освітніх IT-послуг, а також застосуванні нових підходів на основі моделі OKR (Objectives Key Results) для імплементації її у процес розробки та впровадження BSC.

Виклад основного матеріалу. Сучасний сектор освітніх IT-послуг в Україні налічує більше 75 IT-підприємств, не враховуючи MOOC (Massive Open Online Courses) – вендорських курсів та дистанційних

онлайн-курсів. Проте, основні (перші сім) у загальній кількості займають більше 55% ($CR_7=59,9\%$ – індекс концентрації ринку – сумарна частка ринку, що припадає на задану кількість найбільших «гравців»). Про помірний рівень концентрації ринку свідчить також й індекс Херфіндаля-Хіршмана (трохи більший за 1000), який дає змогу визначити рівень монополізації на ринку. Для стратегічного аналізу освітнього ІТ-сектору надзвичайно ефективною є модель п'яти сил М. Портера, яка визначає сукупність чинників, що є детермінантами стану конкуренції на ринку. Проаналізувавши галузь ІТ-освіти за обраною концепцією, можна зробити висновок, що найбільш значущими для цієї сфери є: суперництво між наявними конкурентами та загроза появи нових конкурентів на ринку. Суперництво виступає у боротьбі за центральний ресурс освітнього ІТ-сектору – якісного навчального матеріалу та клієнтів, а висока привабливість та зростаючий попит ринку зумовлюються можливою появою нових конкурентів.

Таким чином, на основі аналізу нинішнього стану вітчизняної галузі освітніх ІТ-послуг та релевантної інформації щодо індексів Херфіндаля-Хіршмана й концентрації ринку, зважаючи на наявне спрямування зростання ІТ-сфери та стійке посилення попиту на висококваліфікованих фахівців у секторі ІТ-технологій, встановлено, що даний ринок є сильноконкурентним, динамічним, помірно концентрованим і високоперспективним.

Враховуючи гнучкість та динамічність освітньої ІТ-сфери, авторами визначено, що для стратегічного управління розвитком підприємства доцільним є використання методики ОКР (постановка цілей та ключових результатів до них), етапи якої зображені на рис. 2. З'явившись як спрощений фреймворк для постановки цілей, він був прийнятий на озброєння багатьма технологічними компаніями. ОКР сьогодні отримав популярність як гнучкий інструмент для реалізації стратегій. Метод ОКР передбачає фокусування на декількох важливих цілях («Objectives») і відстеження їх реалізації за допомогою декількох індикаторів дії («Key Results») [11, с. 34].

За даною методикою, відповідно до формулювання цілей та ключових результатів, кожен із співробітників підприємства має розуміти в якому напрямку рухаються його колеги, підрозділ та усе підприємство. Зазначимо, що кількість поставлених цілей (О) та ключових результатів (KR) до них – обмежена: розробники методу рекомендують встановлювати не більше 5 цілей на рік, в інакшому випадку в компанії буде розфокусування, що призведе до абсолютно інших наслідків, не завжди позитивних для підприємства. Наприклад, у компанії Google, як і у досліджуваному підприємстві (GoIT), ставлять 4-5 основних цілей. Тому, пропонується постановка цілей на рік, які розподіляються на 4 квартальні цілі.

Для того щоб команда в кінці кварталу отримала очікуваний результат за поставленими цілями ОКР, потрібно тісно з нею взаємодіяти на різних етапах – процесу формування, реалізації цих цілей і підведення підсумків. Найбільша помилка – це затвердити цілі ОКР і повертатися до них раз на місяць або, ще гірше, в кінці кварталу.

Враховуючи вищенаведене, для формування загального бачення для підприємства та оцінювання критичних факторів, не тільки поточного, але й майбутнього розвитку організації, доцільно скористатися збалансованою системою показників, яка дає можливість формування ТОП-менеджментом підприємства відповідей на основні запитання: за рахунок чого компанія створює свою вартість; які процеси є ключовими в її діяльності; який рівень кваліфікації персоналу та технологій, що застосовуються; яка їх відповідність вибраній стратегії; які інвестиції в розвиток компанії необхідно здійснити з метою досягнення довгострокових цілей. Основне призначення та структура BSC наведено в [4–6, 8–10]. Тобто, BSC стає основним центром, що об'єднує життєво важливі операції підприємства. Трансформація стратегічних напрямів через інтерпольовані параметри (регламенти бізнес-процесів) дає змогу вирішити основну проблему організації ефективного бізнесу – інтеграцію стратегічного й оперативного рівнів управління.

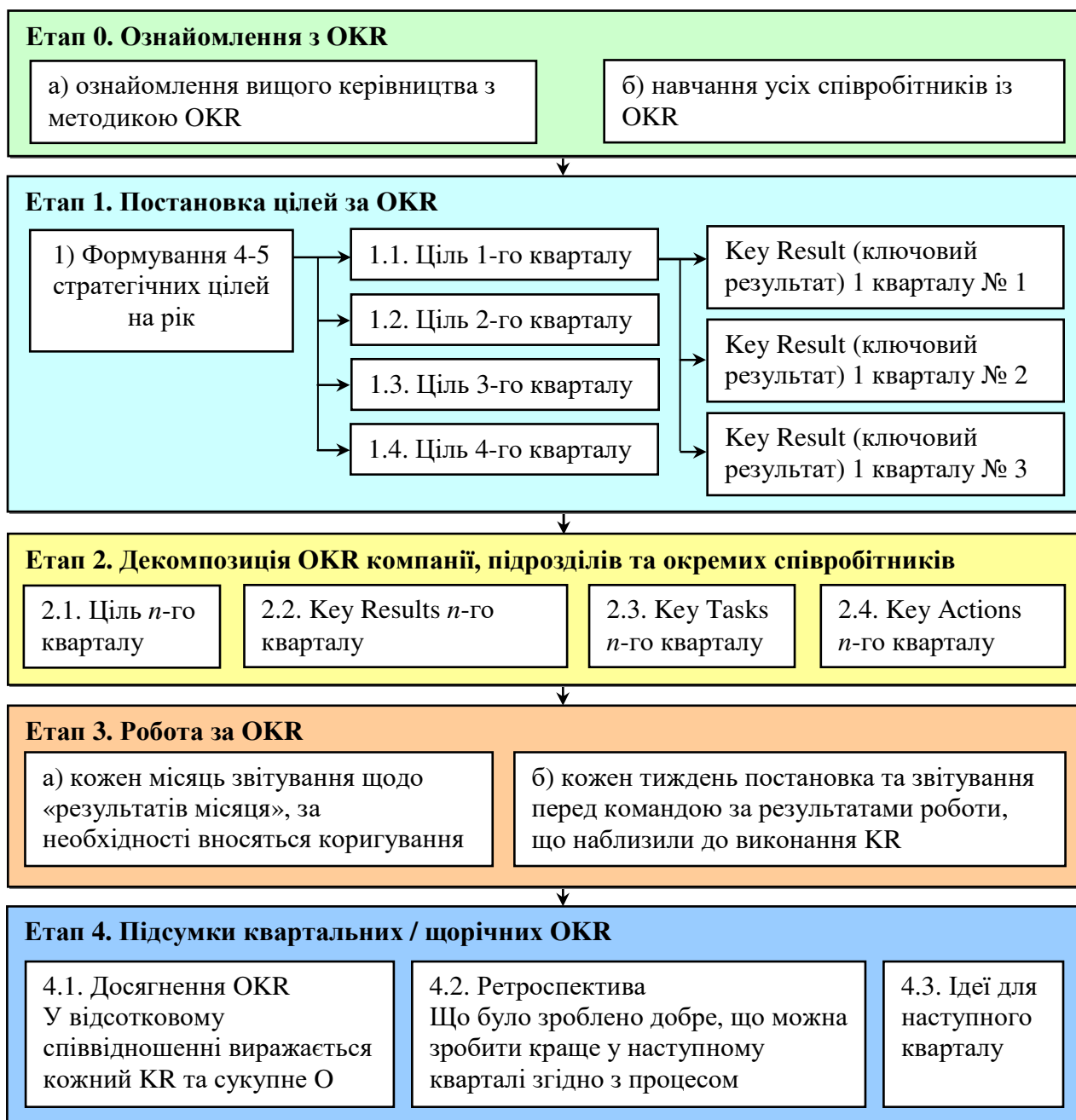


Рис. 2. Етапи реалізації OKR у системі стратегічного управління розвитком ІТS

Джерело: розроблено авторами

Серед ключових переваг BSC можна відзначити: взаємозв'язок стратегічних цілей із довгостроковими задачами та річним бюджетом; донесення стратегії до робітників підприємства, узгодження персональних цілей робітників зі стратегією підрозділів, виявлення та координація встановлених стратегічних ініціатив – зокрема, за допомогою використання методики OKR, де прописуються цілі та ключові результати, що призведуть до їх реалізації; періодичний та систематичний перегляд стратегії; встановлення зворотного зв'язку для коригування стратегії. Взаємозв'язки елементів структури BSC та системи стратегічного управління підприємства на ринку освітніх ІТ-послуг зображено на рис. 3.



Рис. 3. Інтеграція BSC в систему стратегічного управління розвитком ITS
Джерело: розроблено авторами на основі [2, с. 38]

Технологічно побудова BSC для підприємства на ринку освітніх IT-послуг містить декілька необхідних елементів:

- 1) карти стратегічних задач, логічно пов'язаних зі стратегічними цілями;
- 2) безпосередньо карти збалансованих показників, які кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів та терміни досягнення необхідних результатів;

3) стратегічні ініціативи (цільові проекти, інвестиції, навчання тощо), які забезпечують впровадження необхідних змін;

4) показники керівників різних рівнів для контролю та оцінювання діяльності [4, с. 197].

Побудова BSC здійснюється таким чином, щоб задачі й показники менеджерів більш високого рівня організаційної структури в інтегрованому вигляді відображали задачі й показники менеджерів більш низького рівня. Таким чином, можливість досягнення того, що реалізація стратегії виступає систематичною діяльністю відділів підприємства й керованою за допомогою планування, обліку, контролю та аналізу збалансованих показників, а також мотивації співробітників на їх виконання.

Порівняння BSC і OKR фреймворків показує, що обидва інструменти вирішують схожі бізнес-завдання на різних рівнях. BSC більше підходить для загального стратегічного планування, у той час як OKR краще працює на більш низьких рівнях і на етапі реалізації. Саме тому, є доцільним сформувавати інтегральну модель BSCOKR (рис. 4) стратегічного управління розвитком ITS підприємств для отримання максимального ефекту від планування до реалізації стратегічних цілей.



Рис. 4. Імплементация моделей OKR та BSC в систему стратегічного управління розвитком ITS

Джерело: розроблено авторами

Загальний перелік ключових показників ефективності (KPI) ITS-підприємства (GoIT) наведено в табл. 1.

Таблиця 1.
Опис KPI за кожною із перспектив *

Фінанси	
«Досягнення фінансової стабільності та можливостей для розширення надбань»	
Рентабельність власного капіталу	Рентабельність власного капіталу (англомовний аналог Return on Equity (ROE) – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Для GoIT цей індикатор має становити кількість запущених груп із певною маржинальністю.
Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової стійкості – індикатор, який свідчить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі.
Коефіцієнт поточної ліквідності	Показник поточної ліквідності (англомовний аналог Current Ratio) – показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань.
Клієнти	
«Забезпечити наших студентів (клієнтів) високоякісними матеріалами та послугами з метою підвищення рівня їх задоволеності та подальшого працевлаштування»	
Індекс лояльності клієнтів	Індекс лояльності клієнтів (NPS – net promoter score). Цей показник використовується для оцінювання лояльності споживчих відносин. Свідчить про якість надаваних послуг, наскільки якісно студенти засвоюють матеріал та на скільки вони задоволені навчанням загалом.
Загальні витрати на залучення нового студента	Оцінювання відбувається за допомогою аналізу динаміки маркетингових витрат. Підприємство повинне прагнути до оптимізації витрат. Процеси залучення нового клієнта мають бути максимально відпрацьовані.
Відсоток клієнтів, що повернулися та долучилися до штату команди	Важливо створити максимально привабливі умови для них та забезпечити їх максимальне утримання.
Внутрішні бізнес-процеси	
«Забезпечення максимальної ефективності внутрішніх бізнес-процесів»	
Відсоток бізнес-процесів компанії, що є прописаними та доступними до перегляду кожним працівником	Формування бази прописаних бізнес-процесів надасть змогу навчатися новим співробітникам та узагальнити дії робітників, які працюють давно.
Загальні витрати на формування власної LMS-системи	Оцінювання відбувається за допомогою аналізу динаміки витрат на розробку LMS (Learning Management System). Підприємство повинне прагнути до оптимізації та автоматизації роботи, що понизить витрати. Процеси створення LMS повинні бути максимально відпрацьовані.
Відсоток робітників, чия робота автоматизована	Необхідно сформувати автоматизовані чіткі умови роботи працівників та забезпечити їх максимальне виконання.
Розвиток та навчання	
«Побудова та ефективне функціонування гнучкої системи управління та розвитку самої компанії, з відповідними показниками»	
Відсоток працівників, задоволених умовами праці	Привабливі умови для персоналу забезпечують їх максимальне утримання та залучення в процес створення нових ідей на підприємстві.
Відсоток Agile-послідовників у загальній чисельності персоналу	Оскільки на підприємстві впроваджується новий підхід до управління, необхідно відслідковувати поширення нових ідей серед співробітників.
Продуктивність членів команди	Зміни методології до управління підприємством повинні вплинути на продуктивність проектних команд.

* Розроблено на основі [5, с. 203]

Таким чином, для аналізу стратегії управління розвитком підприємств у сфері освітніх IT-послуг розглянуто базові перспективи BSC (розвиток та навчання, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, фінанси) та визначено ключові показники ефективності (KPI) для цих чотирьох перспектив. Надалі рекомендується формування стратегічної карти для ITS, що може бути використано менеджерами для відслідковування динаміки впровадження стратегічних рекомендацій.

Зробимо декілька зауважень стосовно організаційних моментів успішного впровадження системи збалансованих показників та OKR в ITS:

1. Здійснення змін має проводитися під пильним наглядом вищого керівництва та його «перших осіб». Необхідна його регулярна участь, активна ініціатива та підтримка.

2. Використання OKR надає можливість фокусувати свою увагу на 3-5 основних цілях.
3. Впровадження BSC вимагає систематичних зусиль, направлених на реалізацію стратегії та цілей ITS.
4. Реалізація стратегії має стати для всіх працівників спільною задачею та метою.

Для того щоб забезпечити більш високий рівень орієнтованості підприємства на стратегію й підвищити ефективність та успішність використання BSC авторами концепції Д. Нортон і Р. Капланом на основі аналізу компаній, які застосовують дану методику, виділено п'ять основних принципів [10, с. 282]:

- 1) проведення змін – як результат активного керівництва топ-менеджерів;
- 2) стратегія – як неперервний процес;
- 3) переведення стратегії на операційний рівень;
- 4) забезпечення стратегічної відповідності організації;
- 5) стратегія – як повсякденна робота кожного співробітника.

Процес впровадження OKR має відповідати таким принципам:

- 1) амбіційність цілей: бажані кінцеві результати повинні бути амбітними та спонукати до росту й розвитку креативності;
- 2) немає прив'язки до бонусів та матеріальної винагороди: в іншому випадку може виникати фасильфікація результатів й показників. Відсутня закономірність «зробив-отримав»;
- 3) вертикальний взаємозв'язок цілей: важливий чіткий зв'язок між цілями окремого робітника або команди й цілями усього підприємства;
- 4) публічність: це центральний принцип методу OKR, усі співробітники повинні мати можливість відслідковувати шлях від особистих цілей до цілей компанії, знати над чим працюють суміжні підрозділи;
- 5) вимірюваність результатів.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

У статті проведено аналіз впровадження збалансованої системи показників керівництвом підприємства на ринку освітніх IT-послуг для того, щоб об'єднати стратегію з набором показників, індивідуально розроблених для різних рівнів управління і зв'язаних між собою. Запропонована модель BSCOKR дає змогу врахувати ймовірні ризики й невизначеність, породжені дією як внутрішніх так і зовнішніх чинників, розрахувати ключові показники для успішного стратегічного управління розвитком підприємства шляхом впровадження BSC, завдяки аналізу динаміки виконання ключових результатів згідно з моделлю OKR та внесенням коригувань відповідно до змін та темпів розвитку. Це, своєю чергою, забезпечує більш високі можливості ефективного управління проектом розробки та впровадження системи збалансованих показників в систему стратегічного управління розвитком підприємства на ринку освітніх IT-послуг. Відмітимо, що представлена модель може бути скоригована відповідно до специфіки й особливостей діяльності конкретних ITS залежно від стратегічного бачення та стратегічних цілей, рівня та обґрунтованості розробленої стратегії, рівня інформаційної доступності та стратегічного зворотного зв'язку, переліку індикаторів стратегічного вимірювання ефективності (за кожною з визначених перспектив: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, розвиток та навчання) для операціоналізації загальної стратегії.

Подальші дослідження за темою даної роботи можуть бути спрямовані на поглиблення розуміння сутності окремих структурних елементів BSC та OKR, уточнення й обґрунтування перспектив, змісту етапів її впровадження й адаптації до специфіки різних ITS.

Література.

1. Ансофф И. Стратегическое управление : М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Балан В.Г. Стохастичне моделювання процесу розробки й впровадження системи збалансованих показників у банківських установах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. Київ, 2009. Вип. 107–108. С. 37–42.
3. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. Київ, 2011. № 128. С. 24–27.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей : от стратегии к действию : пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. 214 с.
5. Мейер М. В. Оценка эффективности бизнеса : что будет после Balanced Scorecard? : пер. с англ. Москва : Вершина, 2004. 272 с.
6. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления пред-приятием : Проблемы теории и практики управления. Управление предприятием. Штутгарт, 2000. № 4. С. 50–53.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
8. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: measures then drive Performance : Harvard Business Review. Boston, 1992. Vol. 70(1). P. 71–79
9. Kaplan R., Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System : Harvard Business Review. Boston, 1996. Vol. 74(1). P. 75–85

10. Kaplan R., Norton D. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*: Harvard Business School Press. Boston, 2001. 400 p.
11. Niven P., Lamorte B. *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (Wiley Corporate F&A). California, Wiley, 2016. 211 p.
12. Розвиток української IT-індустрії : Аналітичний звіт. URL: <https://drive.google.com/file/d/1NqPqGFKpAayJuCR8emJPKTyZHmD0bPuF/view> (Accessed 4 Apr 2021).
13. DOU : Top 50 IT companies in Ukraine : January 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-jan-2020/> (Accessed 4 Apr 2021).
14. IT Ukraine Association : IT-services market in Ukraine: report 2021 companies. URL: <https://itukraine.org.ua/report'2021-on-the-state-of-the-it-services-market-in-ukraine-from-beetroot.html> (Accessed 4 Apr 2021).

References.

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management], Moscow, Russia.
2. Balan, V.G. (2009), *Stokhastychne modelyuvannya protsesu rozrobky u vprovadzhennya systemy zbalansovanykh pokaznykiv u bankivs'kykh ustanovakh* [Stochastic modeling of the development and implementation of a balanced scorecard in banking institutions], *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka, Ekonomika*, vol. 107–108, pp. 37–42.
3. Balan, V.G. and Anisimova, L.A. (2011), *Modelyuvannya protsesu formuvannya ta vyboru stratehiy rozvytku pidpryyemstva* [Modeling the process of formation and selection of enterprise development strategies], *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka, Ekonomika*, vol. 128, pp. 24–27.
4. Kaplan, R. and Norton, D. (2003), *Balanced system of indicators*, Olympus-Business, Boston, US.
5. Meyer, M.V. (2004), *Otsenka effektivnosti biznesa: Chto budet posle Balanced Scorecard?* [Business Performance Assessment: What Happens After The Balanced Scorecard?], Vershina. Moscow, Russia.
6. Horvat, P. (2000), “Balanced scorecard as a means of enterprise management”, *Problems of management theory and practice*, vol. 4, pp. 50–53.
7. Shershneva, Z.E. (2004), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management], 2nd ed, Kyiv, Ukraine, 699 p.
8. Kaplan, R. and Norton, D. (1992), “The Balanced Scorecard: measures then drive Performance”, *Harvard Business Review*, vol. 70(1), pp. 71–79.
9. Kaplan, R. and Norton, D. (1996), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, vol. 74(1), pp. 75–85.
10. Kaplan, R. and Norton, D. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, US.
11. Niven, P. and Lamorte, B. (2016) *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (Wiley Corporate F&A), Wiley, California, US.
12. IT Ukraine Association (2021), “Development Ukrainian IT industry. Analytical report”, available at: <https://drive.google.com/file/d/1NqPqGFKpAayJuCR8emJPKTyZHmD0bPuF/view> (Accessed 4 Apr 2021).
13. DOU (2020), “Top 50 IT companies in Ukraine, January 2020”, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-jan-2020/> (Accessed 4 Apr 2021).
14. IT Ukraine Association (2021), “IT-services market in Ukraine: report 2021 companies”, available at: <https://itukraine.org.ua/report'2021-on-the-state-of-the-it-services-market-in-ukraine-from-beetroot.html> (Accessed 4 Apr 2021).

Стаття надійшла до редакції 19.04.2021 р.