

## АНОТАЦІЯ

*Завалій Т.О.* Вартісно-орієнтоване управління клієнтським капіталом підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. – Державний університет «Житомирська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2021.

Дисертація присвячена питанням розвитку системи вартісно-орієнтованого управління клієнтським капіталом підприємства за допомогою збалансованої системи показників.

Встановлено, що основний внесок у процеси появи та становлення концепції вартісно-орієнтованого управління здійснила практика всесвітньо відомих консалтингових компаній та, що зарубіжне походження даної концепції відобразилося на неоднозначному трактуванні її базисів на пострадянському просторі (відповідні підходи до розуміння структуровані автором залежно від орієнтира (створення вартості чи цінності) та від групи зацікавлених осіб (акціонери чи стейкхолдери)). Обґрунтовано необхідність розмежування вартісно-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого управління як видів управління з різним сутнісним наповненням, що зумовлюється різною економічною природою понять «цінність» та «вартість».

Досліджені, розвинуті та вдосконалені теоретичні основи становлення поняття «клієнтський капітал підприємства» за допомогою розмежування англійських варіантів назв капіталу, створеного завдяки відносинам і зв'язкам з клієнтами підприємства (relational capital, customer capital, customer equity), авторського підходу до визначення таких понять як «клієнтський капітал», «клієнтський ресурс», структурного бачення системи клієнтського капіталу, що складається з ресурсів, заходів та ефектів, та авторського підходу до системи управління клієнтським капіталом підприємства.

Обґрунтовано невідповідність даних системи бухгалтерського обліку як основного інформаційного джерела на підприємстві та потреб вартісно-орієнтованого управління клієнтським капіталом. Доведено, що використання

інтегрованих звітів частково вирішує питання відсутності інформації про клієнтський капітал у фінансовій звітності, завдяки їхній спрямованості на посилення підзвітності та відповідальності відносно інтелектуального та соціально-репутаційного капіталів. На основі аналізу інтегрованих звітів українських підприємств встановлено найпоширеніші питання, що характеризують відносини підприємства з клієнтами (дотримання принципу клієнтоорієнтованості; рейтингові позиції підприємства; наявність зворотного зв'язку з клієнтами; проведення заходів, спрямованих на участь або увагу клієнтів). З метою вирішення питання недостатнього рівня інформаційного забезпечення запропоновано в інтегрованій звітності чи у звіті про управління виокремлювати розділ, присвячений клієнтському капіталу, та поділений на два блоки (фінансовий і нефінансовий), та переймати досвід зарубіжних країн щодо створення незалежної системи оцінки, яка забезпечує складання індексів задоволеності клієнтів на базі проведення об'єктивних та незалежних зовнішніх статистичних спостережень щодо рівня задоволеності клієнтів.

Розвинуто методичні підходи використання ключових показників ефективності для потреб управління на підприємстві шляхом формування чіткого механізму вимог до подібних показників та до системи ключових показників ефективності в цілому. Удосконалено аналітичний базис для управління клієнтським капіталом підприємства шляхом розробки класифікації показників, що характеризують клієнтський капітал, та ключових показників ефективності клієнтського капіталу, використання панелі ключових показників ефективності клієнтського капіталу (як набору показників клієнтського капіталу, які відповідають вимогам визнання ключових показників ефективності, та допомагають управлінцям відстежувати просування до стратегічних цілей підприємства) та обґрунтування актуальності використання в вітчизняних економічних умовах тих ключових показників ефективності, що відповідають запитам вітчизняного менеджменту та наявної інформаційної бази.

На прикладі діяльності 100 компаній-лідерів американського фондового ринку досліджено питання складу нематеріальних активів, що характеризують

клієнтський капітал, проведено їх групування, виявлені тенденції щодо абсолютної та відносної динаміки їх зміни (на основі середньогалузевих значень) та рівня розкриття такої інформації в рамках груп компаній з однаковими галузевими особливостями. Для подальших досліджень питання ефективного управління клієнтським капіталом запропоновано використовувати такі показники як частка нематеріальних активів, що характеризують клієнтський капітал, в загальному обсязі нематеріальних активів, та аналогічно в загальному обсязі активів компанії. Встановлено, що тільки 66 компаній із 100 розкривають інформацію про нематеріальні активи, що характеризують клієнтський капітал, та, що середньогалузева частка таких активів не перевищує 10 % від загального розміру активів компаній.

Розроблено алгоритм побудови моделі для визначення впливу клієнтського капіталу на ринкову вартість компанії та апробовано три варіанти регресійних моделей визначення впливу клієнтського капіталу на ринкову вартість компанії, які відрізняються між собою кількістю факторів (перша модель – 1 фактор (нематеріальні активи, що характеризують клієнтський капітал); друга модель – 4 фактори (нематеріальні активи, що характеризують клієнтський капітал; інші нематеріальні активи; гудвіл; витрати на НДДКР); третя модель – 7 факторів (нематеріальні активи, що характеризують клієнтський капітал; інші нематеріальні активи; гудвіл; витрати на НДДКР; загальний розмір активів; інтенсивність НДДКР; коефіцієнт фінансового левериджу). Модель 1 була відхилена для подальшого використання з причини низького значення коефіцієнту детермінації, що зумовлює недоцільність використання рівняння регресії Моделі 1 для прогнозування ринкової вартості компанії. До подальшого використання рекомендовано Модель 2, регресійне рівняння якої пояснює зміни ринкової вартості компанії на 40 %, та Модель 3, регресійне рівняння якої пояснює зміни ринкової вартості компанії на 52 %. Проведення відповідних тестів за Моделлю 2 та Моделлю 3 продемонстрували адекватність вибіркоким даним та відсутність мультиколінеарності за їх незалежними змінними.

Встановлено особливості історичного розвитку збалансованої системи показників від набору показників для потреб управління до складної управлінської системи. Виявлено чотири покоління збалансованої системи показників, в рамках останнього з яких під збалансованою системою показників слід розуміти відкриту складну систему стратегічного управління ефективністю, спрямовану на створення доданої вартості для підприємства та сфокусовану на необхідності постійного навчання з метою оперативного пристосування до швидкозмінних умов господарювання з відповідальним усвідомленням здійсненого впливу на навколишнє середовище та суспільство в цілому. Виділено та обґрунтовано елементи збалансованої системи показників (ціль, об'єкт, суб'єкти, функції, принципи, завдання). Впровадження вищенаведених пропозицій дозволяє використовувати збалансовану систему показників для потреб вартісно-орієнтованого управління клієнтським капіталом, адже концептуальні базиси четвертого покоління передбачають створення доданої вартості для підприємства, а її перспективи взаємопов'язані зі складовими інтелектуального капіталу.

Обґрунтовано необхідність інтеграції концепцій вартісно-орієнтованого управління, збалансованої системи показників та інтелектуального капіталу для потреб вартісно-орієнтованого управління клієнтським капіталом підприємства. Встановлено, що перспектива «Клієнти», як складова стратегічної карти, містить основні (цілі, показники, заходи) та додаткові компоненти (завдання, цільові значення, бюджет). Класифіковано показники перспективи «Клієнти» на п'ять груп (ті, що характеризують: позицію підприємства на ринку; клієнтську базу підприємства; рівень задоволеності клієнтів підприємства; особливості пропозиції підприємства; надходження/видатки, пов'язані з клієнтами, та ефективність використання клієнтського капіталу підприємства), що дозволяє забезпечити їх взаємозв'язок зі стратегічними цілями підприємства в умовах впровадження збалансованої системи показників.

Удосконалено процес вибору стратегічних цілей для перспективи «Клієнти» за допомогою використання виділених загальних напрямів розвитку, які об'єднують такі цілі за об'єктом управління та порядком їх реалізації в

процесі управління клієнтським капіталом підприємства (напряом орієнтації на цільову аудиторію; напряом створення власної ціннісної пропозиції для клієнтів; напряом врахування результатів зворотного зв'язку з клієнтами; напряом підтвердження та покращання позиції підприємства на ринку; напряом ефективності використання клієнтського капіталу). Удосконалено процес впровадження збалансованої системи показників в діяльність підприємства в частині реалізації стратегії на основі використання стратегічних карт за допомогою програмного продукту «BSC Designer». Розроблено Звіт відповідальних осіб та служб щодо виявлення відхилень фактичних значень ключових показників ефективності перспективи «Клієнти», що сприяє підвищенню ефективності управління на базі сформованої стратегічної карти по підприємству в цілому та більш детальному аналізу управління клієнтським капіталом через перспективу «Клієнти».

*Ключові слова:* вартісно-орієнтоване управління, клієнтський капітал, ринкова вартість підприємства, відносини з клієнтами, нематеріальні активи, збалансована система показників, стратегічне управління.

## ABSTRACT

*Zavalii T.O.* Value-based management of customer capital of the enterprise. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Thesis for a Degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics. Zhytomyr Polytechnic State University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2020.

The thesis is devoted to the development of the system of value-based management of customer capital of an enterprise using of a balanced scorecard.

The main contribution to the emergence and formation of value-based management has been made by the practice of world-known consulting companies. The ambiguous interpretation of bases of value-based management in the post-Soviet space has been explained by its foreign background and the peculiarities of the translation of the term «value».

The theoretical foundations of customer capital of the enterprise have been researched, developed, and improved by distinguishing English versions of the names of capital created through relationships and connections with customers of the enterprise (relational capital, customer capital, customer equity), by the author's approach to defining such terms as «customer capital», «customer resource», by the structural view of the customer capital system, consisting of resources, measures, and effects, and by the author's approach to the customer capital management system of the enterprise.

The discrepancy of the data of the accounting system as the main information source at the enterprise and the needs of value-based management of customer capital has been substantiated. The use of integrated reports, partially solves the issue of lack of information about customer capital in the financial statements, due to their focus on strengthening accountability and responsibility for intellectual, reputation, and social capital, has been provided. Based on the analysis of integrated reports of Ukrainian enterprises, the most common issues characterizing the company's relations with customers (compliance with the principle of customer orientation; rating positions of the company; the presence of feedback from customers; activities

aimed at customer participation or attention) have been established. To improve information support, a separate section on customer capital in the integrated reporting or management report (divided into two blocks – financial and non-financial) has been proposed. As in the foreign countries, the creation of an independent evaluation system that provides for the compilation of customer satisfaction indices based on objective and independent external statistical observations on the level of customer satisfaction has been proposed.

Methodological approaches to the use of key performance indicators for the needs of management in the enterprise have been developed by forming a clear mechanism of requirements for such indicators and the system of key performance indicators in general. The analytical basis for managing customer capital has been improved by developing a classification of indicators that characterize customer capital and key performance indicators of customer capital efficiency, by using a key performance indicators panel of customer capital efficiency (as a set of customer capital indicators that meet the requirements of recognizing key performance indicators and help managers monitor progress towards the strategic objectives of the enterprise) and by reasoning the relevance of the use in the Ukrainian economic environment of those key performance indicators that meet the demands of domestic management and the available information base.

On the example of 100 U.S. stock market leaders, the issues of the composition of intangible assets that characterize customer capital, their grouping, identifying trends in the absolute and relative dynamics of their change (based on industry values), and the level of disclosure of such information for companies with the same industry features have been studied. For further research on the issue of effective management of customer capital, the using such indicators as the share of intangible assets that characterize customer capital in total intangible assets, and similarly in the total assets of the company has been proposed. The result, which consists in that only 66 companies out of 100 disclose information on intangible assets that characterize customer capital, and that the average industry share of such assets does not exceed 10% of the total assets of companies, has been founded.

An algorithm of the model for determining the impact of customer capital on the company's market value has been developed. Three variants of regression models for determining the impact of customer capital on the company's market value, which differ in a number of factors have been formulated. The further use of Model 1 has been rejected due to the low value of the coefficient of determination, which makes it inappropriate to use the regression equation of Model 1 to predict the company's market value. The further use of Model 2 has been agreed due to the equation explains the changes in the company's market value by 40 %. The further use of Model 3 has been agreed due to the regression equation which explains the changes in the company's market value by 52 %. Also, Model 2 and Model 3 tests showed the adequacy of sample data and lack of multicollinearity over their independent variables.

The peculiarities of the historical development of a balanced scorecard from a set of indicators for the needs of management to a complex management system have been established. Four generations of a balanced scorecard have been identified, the last of which determines a balanced scorecard as an open, complex system of strategic performance management aimed at creating added value for the enterprise and focused on the need for continuous training impact on the environment and society as a whole. Elements of a balanced scorecard (aim, object, subjects, functions, principles, tasks) have been singled out and substantiated. The implementation of the above proposals allows the use of a balanced scorecard for the needs of value-based management of customer capital, because the conceptual basis of the fourth generation involves creating added value for the company, and its prospects are interrelated with components of intellectual capital.

The necessity of integration of concepts of value-based management, balanced scorecard and intellectual capital for the needs of value-based management of the customer capital of the enterprise has been substantiated. The customer perspective, as a component of the strategic map, contains the main (objectives, measures, initiatives) and additional components (targets, target values, budget). The indicators of the customer perspective are classified into five groups (those that characterize: the company's position in the market; the customer base of the company; the level of



customer satisfaction of the company; features of the company's offer; income / expenses related to customers and the efficiency of customer capital enterprises), which allows to ensure their relationship with the strategic objectives of the enterprise in the implementation of a balanced scorecard.

The process of selecting strategic objectives for the customer perspective has been improved through the use of selected general areas of development, which combine such objectives depending on the object of management and the order of their implementation in the management of customer capital of the enterprise (target audience; direction to create their own value; proposals for customers, the direction of taking into account the results of feedback from customers, the direction of confirming and improving the company's position in the market, the direction of efficient use of customer capital). The process of introduction of a balanced scorecard in the activity of the enterprise in terms of strategy implementation based on the use of strategic maps with the help of the software product «BSC Designer» has been improved. The Report of responsible persons and services on revealing deviations of actual values of key performance indicators of efficiency of customer perspective has been developed that promotes increase of efficiency of management on the basis of the formed strategic card on the enterprise as a whole and more detailed analysis of customer capital management through customer perspective.

**Keywords:** value-based management, customer capital, market capitalization, customer relations, intangible assets, balanced scorecard, strategic management.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

**Стаття у періодичному науковому виданні інших держав,  
які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку  
(ОЕСР) (Канада):**

1. Ievdokymov V., **Zavaliy T.** Conceptual framework of a Balanced Scorecard: a value-oriented approach. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*. 2020. Vol. 37. № 1. P. 17–26. (заг. обсяг 0,77 д.а., особисто автору належить 0,39 д.а.: запропоновано в рамках досліджень збалансованої системи показників четвертого покоління центральне місце в перспективі «Фінанси» відводити створенню доданої вартості для підприємства; запропоновано використовувати збалансовану систему показників для потреб управління клієнтським капіталом підприємства).

**Стаття у виданні, включеному до переліку наукових фахових видань  
України з присвоєнням категорії «А», проіндексованого у базі даних Web  
of Science Core Collection:**

2. Євдокимов В.В., Валінкевич Н.В., **Завалій Т.О.** Еволюція базових концепцій вартісно-орієнтованого управління. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Випуск 3(26). С. 384–393. (заг. обсяг 0,58 д.а., особисто автору належить 0,19 д.а.: уточнено історичні аспекти становлення концепції вартісно-орієнтованого управління за допомогою інструменту «Google Books Ngram Viewer»; актуалізовано роль консалтингових компаній-лідерів у становленні даної концепції).

**Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових  
видань України з присвоєнням категорії «Б»:**

3. Валінкевич Н.В., **Завалій Т.О.** Сутність та види показників, що характеризують клієнтський капітал підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 70–77. (заг. обсяг 0,47 д.а., особисто автору належить 0,24 д.а.: запропоновано класифікацію показників клієнтського капіталу; розмежовані поняття «система показників клієнтського капіталу» та «панель КРІ клієнтського капіталу»).

4. Завалій Т.О. Аналітична оцінка клієнтського капіталу світових компаній-лідерів. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 1(91). С. 27–37. (заг. обсяг 0,69 д.а.).

5. Завалій Т.О. Економічна проблематика вартісно-орієнтованого управління: аналіз дисертаційних робіт, захищених в Україні. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 4(82). С. 81–89. (заг. обсяг 0,68 д.а.).

6. Завалій Т.О. Полісемантичний характер поняття клієнтського капіталу підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 1(39). С. 46–53. (заг. обсяг 0,45 д.а.).

7. Завалій Т.О. Сутність та структура клієнтського капіталу: управлінський аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 2(40). С. 19–27. (заг. обсяг 0,46 д.а.).

8. Шиманська К.В., **Завалій Т.О.** Аналіз розвитку перспективи «Клієнти» збалансованої системи показників у працях вчених. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 4(94). С. 29–44. (заг. обсяг 1,13 д.а., особисто автору належить 0,57 д.а.: систематизовано погляди дослідників відносно назви перспективи, що характеризує відносини підприємства та клієнтів; запропоновано групування показників в рамках перспективи «Клієнти» збалансованої системи показників).

#### **Статті у наукових виданнях України:**

9. Zagurska-Antoniuk V., Suprunova I., **Zavaliy T.** The potential impact of the COVID-19 pandemic on GDP per capita in European countries. *Public Policy and Accounting*. 2020. № 2. Р. 3–12. (заг. обсяг 0,94 д.а., особисто автору належить 0,31 д.а.: актуалізовано необхідність корекції процесів управління задля зберігання та утримання клієнтів як основного джерела грошових потоків для підприємства в ході симуляції визначення впливу поширення пандемії COVID-19 на ВВП на душу населення за перше півріччя 2020 року в європейських країнах).

#### **Статті в закордонних виданнях:**

10. Завалій Т.А. Анализ подходов к пониманию сущности КРІ как основы для построения BSC. *Studia Universitatis Moldaviae*. 2019. № 2(122). Р. 120–127. (Молдова) (заг. обсяг 0,56 д.а.).

11. Завалій Т.А. Клиентский капитал в интегрированной отчетности украинских компаний. Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты: сборник науч. статей I межд. науч.-прак. конф., УО Брестский государственный технический университет, г. Брест, 22–23 ноября 2018 г.; редкол.: В.В. Зазерская [и др.]. Брест: Издательство БрГТУ, 2018. С. 276–280. (Білорусь) (заг. обсяг 0,31 д.а.).

**Публікації за доповідями та матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій:**

12. Завалій Т.О. КРІ для потреб вартісно-орієнтованого управління клієнтським капіталом підприємства. *Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку*: тези VI Міжн. наук.-практ. конф., 19–21 груд. 2019 р. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 219–222. (заг. обсяг 0,09 д.а.).

13. Завалій Т.О. Аналіз підходів до розуміння сутності та класифікації КРІ. *Тези Всеукр. наук.-прак. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молод. учених, присвяченої Дню науки*, 15–17 трав. 2019 року. Житомир: ЖДТУ, 2019. С. 890–891. (заг. обсяг 0,21 д.а.).

14. **Завалій Т.О.**, Валінкевич Н.В. Вимоги визнання КРІ в умовах використання BSC. *Облік, оподаткування, контроль та аналіз в активізації діяльності економічних суб'єктів*: збірник тез доповідей всеукр. студ. наук.-практ. конф., 22 березня 2019 року / відп. ред. Є.В. Калюга. Київ: НУБіП, 2019. С. 172–174. (заг. обсяг 0,04 д.а., особисто автору належить 0,02 д.а.: запропоновано вимоги до визнання показника як ключового показника ефективності в рамках використання збалансованої системи показників).

15. Завалій Т.О. Варіативність теоретичних досліджень концепції «Value-Based Management». *Імплементація інновацій обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу*: зб. наук. праць I Міжнар.

наук.-практ. Інтернет-конф., 22 бер. 2018 р. Харків: ХДУХТ, 2018. С. 336–337. (заг. обсяг 0,10 д.а.).

16. Завалій Т.О. Вартісно-орієнтоване управління як конкурентна перевага. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України*: зб. матеріалів II Міжвуз. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 16 лист. 2017 р. Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2017. С. 184. (заг. обсяг 0,04 д.а.).

17. Завалій Т.О. Вартість чи цінність підприємства в контексті концепції Value-Based Management. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*: тези V Міжн. наук.-практ. конф., 2–3 лист. 2017 р. Житомир: ЖДТУ, 2017. С. 557–559. (заг. обсяг 0,13 д.а.).

18. Завалій Т.О. Вибір факторів для проведення регресійного аналізу впливу клієнтського капіталу на ринкову вартість підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: зб. наук. статей за матеріалами VI Всеукр. наук.-практ. конф., 16–17 квіт. 2020 р. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 421–426. (заг. обсяг 0,21 д.а.).

19. Завалій Т.О. Вплив драйверів на вартість компаній: прикладні аспекти. *Модернізація та суспільний розвиток національної економіки: теоретичні та практичні аспекти*: збірник тез наук. робіт учасників Всеукр. наук.-практ. конф., 18 сер. 2018 р. Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». 2018. С. 63–67. (заг. обсяг 0,16 д.а.).

20. Завалій Т.О. Інтегрований підхід до вартісно-орієнтованого управління клієнтським капіталом підприємства. *Стратегії, моделі та технології управління економічними системами*: матеріали VII Міжн. наук.-практ. конф., 8–9 жов. 2020 р. Хмельницький: ХНУ, 2020. С. 250–257. (заг. обсяг 0,24 д.а.).

21. Завалій Т.О. Інформаційне забезпечення вартісно-орієнтованим управлінням клієнтським капіталом. *Бухгалтерський облік, аналіз, контроль і оподаткування: стан, проблеми та перспективи розвитку*: матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, 16–17 трав. 2019 року. Львів: ЛТЕУ, 2019. С. 28–30. (заг. обсяг 0,13 д.а.).

22. Завалій Т.О. Історичні аспекти виникнення терміну «value-based management». *Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах глобалізації економіки*: тези допов. ІХ Міжн. наук.-практ. конф. молодих учених, аспірантів, здобувачів і студентів, 2 груд. 2017 р. Луцьк: Редак.-вид. відділ Луцького НТУ, 2017. С. 90–91. (заг. обсяг 0,06 д.а.).

23. Завалій Т.О. Клієнтський капітал підприємства: «customer capital» чи «customer equity»? *Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки*, 16–18 трав. 2018 р. Житомир: ЖДТУ, 2018. С. 371–372. (заг. обсяг 0,22 д.а.).

24. Завалій Т.О. Обліково-інформаційне забезпечення вартісно-орієнтованого управління клієнтським капіталом підприємства. *Перспективи модернізації економіки та фінансової системи України*: Міжн. наук.-практ. конф., 7 вер. 2018 р. Запоріжжя. 2018. С. 58–63. (заг. обсяг 0,21 д.а.).

25. Завалій Т.О. Сутність поняття «клієнтський капітал»: підходи та структура. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства*: тези І Міжн. наук.-практ. конф., 8–9 лист. 2018 р. Житомир: ЖДТУ, 2018. С. 342–346. (заг. обсяг 0,18 д.а.).

26. Завалій Т.О. Функції збалансованої системи показників. *Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку*: Збірник матеріалів ІІІ Міжн. наук.-практ. on-line конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів, 20–22 груд. 2018 р. Житомир: ЖДТУ, 2018. С. 147–149. (заг. обсяг 0,13 д.а.).

27. Завалій Т.О. Характеристика перспективи «Клієнти» збалансованої системи показників. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: мат. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 11 грудня 2020 р. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. С. 136–139. (заг. обсяг 0,22 д.а.).

28. Завалій Т.О. Щодо необхідності створення системи оцінки індексів задоволеності клієнтів в Україні. *Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу та фінансів в агропромисловому виробництві України*: матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих учених, студентів, аспірантів, 25 квіт. 2019 року. Харків: ХНАУ, 2019. С. 364–367. (заг. обсяг 0,14 д.а.).