

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-65>

УДК 338.26:005.21

Довбня Світлана Борисівна

доктор економічних наук, професор,

Український державний університет науки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>**Пономаренко Руслан Валерійович**

аспірант,

Український державний університет науки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5183-7078>**Svitlana Dovbnya, Ruslan Ponomarenko**

Ukrainian State University of Science and Technology

ІЄРАРХІЧНА СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

HIERARCHICAL BALANCED SCORECARD SYSTEM AS A TOOL FOR STRATEGIC PLANNING

Анотація. Запропоновано удосконалений підхід до структури системи збалансованих показників, який передбачає її ієрархічну побудову. На першому рівні виділяється блок «Основні результати діяльності підприємства», який відповідає інтересам власників бізнесу та головних стейкхолдерів. Досягнення цих результатів забезпечується діяльністю всього підприємства. На наступних рівнях розташовані блоки, що відповідають окремим функціональним стратегіям підприємства. Обґрунтовано доцільність виділення таких блоків: «Маркетингова діяльність», «Виробнича діяльність», «Фінансова діяльність» «Управління персоналом». Розроблено формат стратегічної карти, що відповідає ієрархічній структурі системи. Запропоновано по кожному блоку набір можливих стратегічних цілей та показників, що відповідають специфіці промислового підприємства. Методичні доробки, викладені в статті, сприятимуть підвищенню обґрунтованості та якості стратегічного планування, забезпечать підвищення зрозумілості стратегічних цілей та відповідальності за їх виконання, дозволять розробити систему цілеорієнтованої мотивації та моніторингу досягнення стратегічних установок і, відповідно, сприятимуть підвищенню рівня виконання стратегічних планів.

Ключові слова: стратегічне планування, цілі, стратегії, збалансована система показників, декомпозиція, стратегічна карта.

Summary. An improved approach to the structure of the balanced scorecard is proposed, which involves its hierarchical construction and corresponds to the modern understanding of a system of strategic goals and the strategic set of an enterprise. At the first level, the block “Main business performance results” is highlighted, representing the key interests of business owners and primary stakeholders. These include added value, return on equity, business value, enhanced production environmental sustainability, and growth of the enterprise’s market share, among others. Achieving these results depends on the performance of the entire enterprise. They can be considered as the key performance indicators (KPIs) for the company’s top management. At subsequent levels, blocks corresponding to specific functional strategies of the enterprise are identified. The feasibility of distinguishing the following blocks is substantiated: “Marketing Activities”, “Production Activities”, “Financial Activities”, and “Human Resource Management”. A strategic map format has been developed that reflects the hierarchical structure of the system and demonstrates interrelations among objectives of different levels, as well as the links between corporate, business, and functional strategies and individual blocks. For each block, a set of possible strategic objectives and key performance indicators is proposed to reflect the specific features of an industrial enterprise. Further decomposition of objectives at subsequent hierarchical levels for a particular production or functional unit is proposed to be carried out using a goal tree, which ensures clear visualization of the relationships between the enterprise-wide objectives (indicators) and those of individual units. The methodological developments presented in the article contribute to enhancing the validity and quality of strategic planning, ensuring a clearer understanding of strategic goals and establishing well-defined responsibility for their implementation. They also allow for the development of a motivation system aligned with achieving objectives and performance indicators within designated areas of responsibility, as well as for monitoring progress toward strategic targets. Consequently, they promote improved implementation of strategic plans.

Keywords: strategic planning, strategic goals, strategies, balanced scorecard, decomposition, strategic map.

Постановка проблеми. Підвищена мінливість та невизначеність зовнішнього середовища вимагають поглиблення стратегічного планування діяльності підприємств, яке знаходиться в процесі постійного розвитку. Реалізація стратегічних цілей підприємства та його успішне функціонування в перспективі, визначаються, з одного боку, коректним і якісним їх формуванням, що базується на ретельному аналізі стану зовнішнього середовища та потенціалу підприємства. З іншого боку, і цей аспект в теперішній час має визначальне значення, можливість досягнення встановлених цілей залежить від розуміння їх трудовим колективом, наявності відповідальних за їх досягнення, а також контролю виконання. Таким чином необхідним є удосконалення методичного інструментарію стратегічного планування в напрямку конкретизації та роз'яснення стратегічних цілей, а також забезпечення організації їх виконання, мотивації та контролю. Особливо важливим напрямком розвитку стратегічного планування є декомпозиція стратегічних цілей підприємства з метою їх конкретизації по ієрархічним рівням та часовим проміжкам, встановлення відповідальності за виконання та моніторингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне планування знаходиться в постійному розвитку у відповідності до удосконалення теорії управління та під впливом потреб практичного менеджменту. Підвищена увага до цього питання обумовлена зростанням важливості стратегічного планування в сучасному складному та турбулентному світі, все більш широким його впровадженням в практичну діяльність та появою цікавого та корисного практичного досвіду. В працях українських науковців таких як Гарнага В.В., Костецька І.Н., Куліш Д., Мараховська К.А., Сталінська О.В., Юдіна С.В. достатньо повно висвітлені основні теоретичні аспекти стратегічного планування, включаючи адаптацію закордонного досвіду до вітчизняних реалій [1–6]. Окремі автори, зокрема, Амонс С.Е., Бергер А.Д., Каличева Н.Є висвітлюють галузеві особливості стратегічного планування [7–9]. Велика кількість наукових праць присвячена стратегічному аналізу, який є першим етапом (підфункцією) стратегічного планування і забезпечує його обґрунтованість та якість [11, С 70–125, 10,12,13]. В той же час такі важливі аспекти стратегічного планування, як формування системи стратегічних цілей підприємства та їх конкретизація по ієрархічним рівням, та підрозділам підприємства, в тому числі з використанням системи збалансованих показників, все ще є недостатнього опрацьованими і потребують подальшого удосконалення.

Мета статті. Ціллю статті є обґрунтування удосконаленої структури системи збалансованих показників, яка відповідає сучасному розумінню

цілепокладання та стратегічного набору підприємства, забезпечує декомпозицію стратегічних цілей підприємства в часі для просторі за для забезпечення можливості їх реалізації та моніторингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із основних підходів щодо розвитку стратегічного планування на сучасному етапі є конкретизація стратегічних цілей через систему збалансованих показників (СЗП), які у подальшому можуть бути делеговані до виконання у підрозділи та працівникам. Створена Нортон Д. та Капланом Р. [14] з метою коректної та всебічної оцінки ефективності діяльності підприємства та уникнення превалювання виключно фінансових показників BSC розширила сферу свого застосування і в теперішній час, в першу чергу, розглядається як інструмент стратегічного планування. Система збалансованих показників знаходиться у постійному розвитку, як з точки зору її змісту та призначення, так і з точки зору структури [11, с. 161–190, 14–17]. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне навести авторську трактовку СЗП, яка в стислому вигляді повністю характеризує її сутність. З нашої точки зору, система збалансованих показників є ретельно підібраним набором індикаторів, які конкретизують стратегію та стратегічні цілі підприємства шляхом їх декомпозиції і забезпечують комплексну, повну і різнобічну оцінку ефективності його функціонування.

Структурно система збалансованих показників в її первинному вигляді складається з чотирьох складових [14, 15].

Перша складова – «Фінанси», яка характеризує фінансові результати, що досягнуті підприємством. До показників цієї складової відносяться: вартість активів (в цілому, на одного працівника), показники прибутку (валовий, чистий, операційний та ін.), показники рентабельності, додана вартість, додана економічна вартість, додана вартість на одного працівника, ринкова вартість підприємства, ринкова вартість акції, чистий грошовий потік і т. ін.

Друга складова – «Клієнти» містить характеристику основних клієнтів і способів задоволення підприємством їх потреб. Показниками цієї складової є: задоволеність клієнтів, лояльність клієнтів, частка ринку, кількість скарг клієнтів, рівень повернення товару, час відповіді на питання клієнта, ціна в порівнянні з конкурентами, прибуток на одного клієнта і т. ін.

Третя складова – «Внутрішні бізнес-процеси» дає опис основних бізнес-процесів підприємства та ефективності їх організації. До її складу доцільно включити наступні показники: точність обробки виробів, дотримання графіків (доставки, виробництва), витрати на 1 грн. товарної продукції, оборотність запасів готової продукції,

тривалість фінансового циклу, тривалість операційного циклу, собівартість продукції, відсоток браку тощо.

Четверта складова «Навчання та розвиток» характеризує міру відповідності кваліфікації працівників поставленим цілям, їх професійне зростання та розвиток компетенцій, здатність забезпечувати стійкі результати діяльності в майбутньому. Найбільш поширеними індикаторами цієї складової є: інвестиції в навчання на одного працівника, середній стаж роботи на підприємстві, плинність кадрів, кількість раціоналізаторських пропозицій (всього/ на одного працівника), задоволеність працівників, індекс мотивації, продуктивність праці, кількість годин на навчання одного працівника.

Класична система збалансованих показників орієнтована на демонстрацію встановлених цілей щодо досягнення ключових економічних результатів роботи підприємства за рахунок задоволення інтересів споживачів, тому при візуалізації цілей у вигляді стратегічної карти в її голові відображають фінансово-економічні цілі, другим блоком відображаються всі цілі, пов'язані із ринковими амбіціями підприємства та параметрами роботи з клієнтами (блок «Клієнти»). Блок «Внутрішні процеси» фактично охоплює всі процеси, що відбуваються всередині підприємства (управління підприємством в цілому, матеріально-технічне забезпечення, виробництво, продажі тощо). Окремо виділяють блок «Навчання та розвиток», у якому відображають цілі пов'язані із розвитком персоналу та інформаційних систем підприємства.

На наш погляд таке структурування СЗП залишилось ще з часів, коли цей підхід, головним чином, розглядався як система всебічної оцінки діяльності підприємства. Як інструмент реалізації стратегії (а ми в цій статті розглядаємо СЗП як важливу складову і окремий етап стратегічного планування) такий підхід має деякі вади. По-перше, на наш погляд, система стратегічних цілей підприємства не однорідна, цілі мають різну значущість. Ми вважаємо, що на підприємстві виділяються головні (основні) стратегічні цілі [17], які визначають найважливіші фінансово-економічні очікування власників бізнесу та цілі основних стейкхолдерів (в тому числі цілі, що відповідають принципам сталого розвитку). В традиційній системі збалансованих показників останні або зовсім не відображаються, або частково включаються до різних окремих блоків, зокрема до блоку «Фінанси». Такий підхід до структурування карти стратегій не є збалансованим з точки зору відображення інтересів основних стейкхолдерів підприємства, призводить до того, що в блоці «Фінанси» змішано відображаються стратегічні цілі і ключові показ-

ники ефективності, які неможливо делегувати до виконання конкретним підрозділам або співробітникам. Таким чином, ми пропонуємо ввести в структуру СЗП на першому (вищому) ієрархічному рівні новий блок – «Основні результати роботи підприємства». По-друге, зміст на назви окремих блоків вимагають актуалізації з метою їх відповідності сучасним умовам та потребам стратегічного планування. Так, блок «Фінанси», з нашої точки зору, повинен включати показники, що відповідають цілям фінансової діяльності та конкретизують фінансову стратегію. Тому ми пропонуємо змінити його назву на «Фінансова діяльність». Замість блоку «Клієнти» ввести блок «Маркетингова діяльність», розширивши при цьому його зміст і склад показників. Вважаємо за доцільне конкретизувати блок «Бізнес процеси», в межах якого розглядати виробничу діяльність та її забезпечення матеріально-енергетичними ресурсами, назвавши цей блок «Постачання та виробництво», а також змінити назву четвертого блоку «Навчання та розвиток» на «Управління персоналом» і, відповідно, розширити його зміст.

Таким чином, ми пропонуємо, як більш відповідну системі стратегічних цілей підприємства, яка краще дозволяє здійснювати їх декомпозицію та коректніше визначати відповідальність за досягнення дворівневу (ієрархічну) систему збалансованих показників. На першому (вищому) рівні такої системи знаходиться блок «Основні результати роботи підприємства», який включає важливі показники, що відповідають інтересам акціонерів/власників бізнесу, а також інтересам стейкхолдерів. Перші, як правило, характеризуються фінансово-економічними показниками, таким як: додана вартість, додана вартість на 1 співробітника, вартість бізнесу, рентабельність активів (власного капіталу) тощо). Інтереси стейкхолдерів можуть торкатись різних аспектів діяльності, зокрема, екологічних, соціальних і, відповідно, характеризуватись такими показниками як: рівень (зниження) забруднення навколишнього середовища, кількість (частка) створених нових робочих місць, збільшення обсягів виробництва «спеціальних» (соціальних, воєнного призначення і т. ін.) видів продукції.

На наступних рівнях доцільно розмістити запропоновані блоки: «Маркетингова діяльність», «Постачання та виробництво», «Фінансова діяльність», «Управління персоналом».

До блоку «Маркетингова діяльність» пропонується відносити цілі, пов'язані із присутністю підприємства на ринку, удосконаленням асортименту (розробкою нової продукції), особливостями комунікації із потенційними та наявними споживачами, особливостями зберігання, просування та продажу продукції тощо.

До блоку «Постачання та виробництво» пропонується відносити цілі, пов'язані із організацією відповідних процесів підприємства. Тут необхідно деталізувати цілі підприємства щодо досягнення певних параметрів споживання ресурсів (витратні коефіцієнти, рівень відходів тощо), застосування/ запровадження новітніх технологій виробництва, переходу на альтернативні види ресурсів, автоматизації процесів постачання та виробництва тощо.

До блоку «Фінансова діяльність» пропонується відносити цілі, пов'язані із процесами забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та управління ними (інвестування): цілі щодо структури фінансування, джерел фінансування, управління оборотними активами, рівня доходності фінансових інструментів, рівня витрат на основні процеси (управління, виробництво, зберігання, збут) тощо.

До блоку «Управління персоналом» пропонується відносити цілі, пов'язані із особливостями формування, утримання та розвитку персоналу, розвитком засобів праці управлінського персоналу в напрямку її автоматизації, що є нагальною потребою в умовах цифрової економіки, тощо.

Схема стратегічної карти підприємства та її зміст з точки зору відображення раніше описаних стратегічних цілей представлені на рис. 1.

Для подальшої декомпозиції стратегічних цілей по підрозділах підприємства та розподілу відповідальності за їх досягнення доцільно деталізувати кожну ціль рівня підприємства/ напрямку

бізнесу з використанням методу «дерева цілей». Наприклад, стратегічну ціль «Зростання обсягів продажів» деталізувати у вигляді «дерева цілей» із зазначенням шляхів її досягнення (за рахунок яких ринків, продуктів, каналів тощо) і відповідальних за кожен напрям. У результаті такого підходу функціональні підрозділи, з одного боку, отримають візуалізацію того, як їх підрозділ впливає на досягнення цілей підприємства, та як інші впливатимуть на діяльність підрозділу, з іншого боку, отримають детальний план дій свого підрозділу.

Щодо системи показників кожного блоку, то, безумовно, вони повинні визначатись специфікою конкретного підприємства. В літературних джерелах зазвичай представлені однакові або близькі за сутністю показники, які, в більшій ступені орієнтовані на сферу послуг. Тому нами запропоновані по кожному блоку СЗП показники, які можуть використовуватись як індикатори роботи промислових підприємств з урахуванням їх специфіки (табл. 1)

Наведений перелік показників демонструє підхід до деталізації цілей і не є вичерпним, відповідно, залежно від специфіки діяльності підприємства повинен корегуватись. Запропоновану систему збалансованих показників можливо і доцільно використовувати не лише для опису стратегій і цілей підприємства, а і як основу системи мотивації персоналу, націленої на результати. Її функціональна орієнтація цьому сприяє.

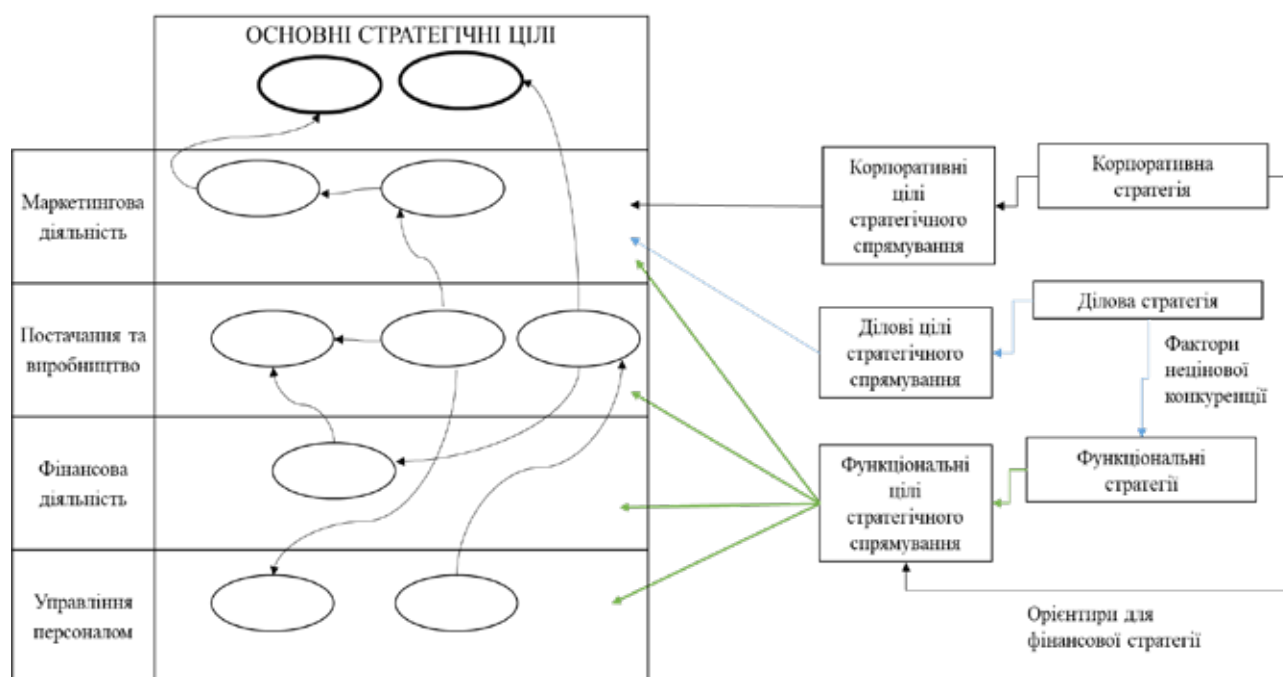


Рисунок 1 – Формат стратегічної карти актуалізованої СЗП

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1 – Приклади деталізації стратегічних цілей в для виробничого підприємства

Приклади цілей	Приклади КРІ
1	2
Блок «Маркетингова діяльність»	
Збільшити обсяги реалізації продукції	- Відносний приріст продажів - Відносний приріст обсягів продажів в натуральних показниках - Обсяги продажу нової продукції - Обсяги продажу продукції новим клієнтам - Частка продажів новим клієнтам - Частка доходу від продажу нових продуктів тощо
Вийти на нові ринки	- Обсяги продажу на цільовому ринку - Частка продажів підприємства на новому ринку - Доходність продажів на новому ринку
Оптимізувати асортимент продукції	- Глибина асортименту в межах номенклатури - Відносна доходність асортиментної позиції - Частка продажів продукції низької/високої доходності
Розвинути систему каналів збуту продукції	- Кількість каналів збуту, що використовує підприємство - Частка продажів, що приходить на канал збуту - Вартість обслуговування каналів збуту
Блок виробнича діяльність	
Підвищити ефективність оборотних коштів, авансованих в процес реалізації продукції	- Зміна тривалості обігу дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги - Зміна тривалості обігу готової продукції
Знизити енергоємність виробництва	- Зміна показника питомої енергоємності виробництва - Питома економія на енергетичних ресурсах у грошовому виразі у фіксованих цінах ресурсів
Підвищити ефективність використання виробничих запасів	- Зміна витратних коефіцієнтів по основній продукції - Рівень використання відходів - Коефіцієнт корисного використання основних сировини та матеріалів (по основних видах продукції)
Знизити екологічне навантаження на регіон	- Викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин на одну тону продукції - Витрата свіжої води на одну тону продукції
Підвищити екологічність продукції	- Показник екологічності продукції - Зміна показника екологічності продукції.
Скоротити логістичні витрати на доставку ресурсів, матеріалів	- Питомі витрати на доставку по видах сировини матеріалів - Зміна питомих витрат на доставку по видах сировини матеріалів
Скоротити витрати на складську логістику	- Питомі витрати на складську логістику (на грн вартості товарно-матеріальних цінностей) - Відносний показник координації за рівнем витрат на зберігання продукції та виробничих запасів - Загальний рівень витрат на складську логістику
Блок «Фінансова діяльність»	
Мінімізувати вартість кредитування підприємства	- Коефіцієнт співставлення вартості кредитування підприємства із середньоринковою вартістю - Середня вартість кредитування - Зміна вартості кредитування
Забезпечити фінансову незалежність підприємства	- Відповідність цільовому коефіцієнту автономії - Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел - Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами
Мінімізувати вартість кредитування	- Коефіцієнт співставлення вартості кредитування підприємства із середньоринковою вартістю - Середня вартість кредитування
Забезпечити зростання платоспроможності підприємства	- Зміна коефіцієнта поточної платоспроможності - Зміна тривалості оборту дебіторської заборгованості - Рівень простроченої або безнадійної дебіторської заборгованості
Блок управління персоналом	
Забезпечити стабільність	Коефіцієнт плинності кадрів
Забезпечити персонало-орієнтованість підприємства	- Співвідношення середньої заробітної плати (по категоріям) з середньою заробітною платою по галузі/ регіону - Задоволеність персоналу умовами праці (на основі результатів опитування)

Закінчення таблиці 1

1	2
Розвивати інноваційні компетентності персоналу	• Відсоток персоналу, який пройшли навчання за інноваційною тематикою, протягом 2–3 років • Коефіцієнт інтенсифікованого навчання на одного працівника • Ступінь запровадження результатів навчання в діяльність підприємства • Витрати на навчання в сфері ІТ та диджиталізації діяльності підприємства
Розвивати компетентності персоналу	• Ступінь запровадження результатів навчання в діяльність підприємства • Питомі витрати на навчання персоналу

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Запропонована удосконалена структура системи збалансованих показників є більш коректною і відповідає сучасним підходам до ієрархічного цілепокладання, базується на функціональному підході передбачає виділення наступних блоків: «Основні результати роботи підприємства», «Маркетингова діяльність», «Виробнича діяльність» «Фінансова діяльність», «Управління персоналом». Вона забезпечує декомпозицію як основних стратегічних цілей, на реалізацію яких спрямована робота всього підприємства, так і стратегічних цілей встанов-

лених у відповідності до корпоративної, ділової та функціональних стратегій підприємства. Розроблені набори показників, по окремим блокам, є методичним підґрунтям для формування BSC в умовах конкретних промислових підприємства.

В цілому методичні напрацювання, викладені в статті, по-перше, сприятимуть підвищенню обґрунтованості та якості стратегічного планування, по-друге, дозволять розробити систему цілеорієнтованої мотивації та моніторингу досягнення стратегічних установок і, відповідно, сприятимуть підвищенню рівня виконання стратегічних планів.

Список використаних джерел:

1. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67
2. Костецька І.Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10.
3. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2022. № 6. Том 2. С. 142–150.
4. Мараховська К.А. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4. С. 93–97.
5. Сталінська О.В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). С. 127–133.
6. Юдіна С.В. Теоретичні та методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27, частина 2. С. 123–127.
7. Амонс С.Е. Роль стратегічного планування як фактору формування конкурентоспроможності аграрного підприємства COLLOQUIUM-JOURNAL. *Economic Sciences* 2020. № 34 (86) С. 12–18.
8. Бергер А.Д. Стратегічне планування діяльності підприємства м'ясопереробної галузі в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 71–74.
9. Каличева Н.С. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 33–36.
10. Бурденюк Т.Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць. Тернопіль. Економічна думка*. 2011. С. 44–50.
11. Довбня С.Б., Чабанець Т.М. Інноваційне стратегічне планування: монографія, Дніпро: Ліра, 2020. 204 с.
12. Запихляк І.Б. Steerle-аналіз макросередовища вітчизняних газотранспортних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 69–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirprp_2016_1_13
13. Томчук О.Ф. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. жур.* Одеса, 2020. № 41. С. 307–312.
14. Robert S., Kaplan, David P., Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
15. Niven P. R. Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Non Profit Agencies. 2nd Edition. Wiley, New York. 2008. 384 p.
16. Осадча Г.Г., Ополонець І.П. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ «Яготинський масложирзавод». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 18 (2). С. 120–124.
17. Довбня С.Б., Найдювська А.О. Сучасний підхід до BSC: функціональна структура та комплексне врахування інтересів стейкхолдерів. *ACADEMY REVIEW*. 2025. № 2 (63). С. 204–218. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-13>

References:

1. Harnaha V. V. (2016) Stratehichne planuvannya yak osnova staloho rozvytku pidpryyemstva [Strategic planning as the basis for sustainable enterprise development] *Efektivna ekonomika*, no 11, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67 (in Ukrainian)
2. Kostets'ka I.N. (2020) Stratehichne planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv: teoretychni aspekty [Strategic planning of enterprise activities: theoretical aspects]. *Innovatsiyna ekonomika*, no 7-8 pp. 65–71, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10. (in Ukrainian)
3. Kulish D. (2022) Suchasni realiyi stratehichnoho planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv [The current realities of strategic planning for business operations] *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, no 6 pp. 142–150. (in Ukrainian)
4. Marakhovs'ka K.A. (2013) Osoblyvosti vykorystannya zarubizhnogo dosvidu stratehichnoho planuvannya na ukrayins'kykh pidpryyemstvakh [Features of using foreign experience in strategic planning at Ukrainian enterprises]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, no 4 pp. 93–97. (in Ukrainian)
5. Stalins'ka O. V. (2015) Stratehichne planuvannya diyal'nosti promyslovoho pidpryyemstva [Strategic planning of industrial enterprise activities]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*, no 1 (28) pp. 127–133. (in Ukrainian)
6. Yudina S.V. (2019) Teoretychni ta metodychni pidkhody do stratehichnoho planuvannya na pidpryyemstvi [Theoretical and methodological approaches to strategic planning in an enterprise]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, no 27 (2) pp. 123–127. (in Ukrainian)
7. Amons S.E. (2020) Rol' stratehichnoho planuvannya yak faktor formuvannya konkurentospromozhnosti aharnoho pidpryyemstva [The role of strategic planning as a factor in shaping the competitiveness of agricultural enterprises]. *COLLOQUIUM-JOURNAL Economic Sciences*, no 34 (86) pp. 12–18. (in Ukrainian)
8. Berher A.D. (2018) Stratehichne planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva m'iasopererobnoyi haluzi v umovakh yevrointegratsiyi [Strategic planning of meat processing enterprises in the context of European integration]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no 4 pp. 71–74. (in Ukrainian)
9. Kalycheva N.YE. (2019) Vplyv stratehichnoho planuvannya na zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [The impact of strategic planning on ensuring the competitiveness of railway transport companies]. *Intelekt XXI*, no 1 pp. 33–36. (in Ukrainian)
10. Burdenyuk T.H. (2011) SPACE-analiz yak metod formuvannya stratehichnykh al'ternatyv pidpryyemstva [SPACE analysis as a method for developing strategic alternatives for a company]. *Ekonomichnyy analiz: zbirnyk naukovykh prats'. Ternopil'. Ekonomichna dumka*. pp. 44–50. (in Ukrainian)
11. Dovbnya S.B., Chabanets' T.M. (2020) Innovatsiynе stratehichne planuvannya: monohrafiya [Innovative strategic planning: monograph]. Dnipro: Lira 204p. (in Ukrainian)
12. Zapukhlyak I.B. (2016) Steeple-analiz makroseredovyshcha vitchyznyanykh hazotransportnykh pidpryyemstv [Steeple analysis of the macroenvironment of domestic gas transportation companies]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva*, no 1 pp. 69–74. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_1_13. (in Ukrainian)
13. Tomchuk O.F. (2020) Vykorystannya metodiv stratehichnoho upravlins'koho analizu pid chas pryynyattya upravlins'kykh rishen' [Using strategic management analysis methods in management decision-making]. *Infrastruktura rynku : elektron. nauk.-prakt. zhur. Odesa*, no 47 pp. 307–312. (in Ukrainian)
14. Robert S., Kaplan, David P., (1996) Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 322 p.
15. Niven P.R. (2008) Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Non Profit Agencies. 2nd Edition. Wiley, New York. 384 p.
16. Osadcha H.H., Opolonets' I.P. (2018) Zbalansovana systema pokaznykiv yak efektyvnyy instrument upravlinnya pidpryyemstvom na przykladi PAT “Yahotyns'ky maslozhirzavod” [A balanced scorecard as an effective enterprise management tool: the case of PJSC Yagotinsky Oil and Fat Plant]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, no 18 (2) pp. 120–124. (in Ukrainian)
17. Dovbnya S.B., Naidovska A.O/ (2025) Suchasnyy pidkhid do BSC: funktsional'na struktura ta kompleksne vrakhuvannya interesiv steykholderiv [A modern approach to BSC: functional structure and comprehensive consideration of stakeholder interests]. *ACADEMY REVIEW*, no 2 (63) pp. 204–218. DOI: 10.32342/3041-2137-2025-2-63-13. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025