

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.27>

УДК 658

Т. В. Пуліна,

д. е. н., професор кафедри менеджмент і адміністрування,

Національний університет «Запорізька політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2672-8281>

В. С. Мажара,

аспірант кафедри менеджмент і адміністрування,

Національний університет «Запорізька політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6560-6702>

О. Б. Корякіна,

аспірант кафедри менеджмент і адміністрування,

Національний університет «Запорізька політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2480-2945>

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЧЕРЕЗ ЯКІСТЬ

T. Pulina,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and

Administration, National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

V. Mazhara,

Postgraduate student of the Department of Management and Administration,

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

O. Koriakina,

Postgraduate student of the Department of Management and Administration,

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

BALANCED SCOREBOARD AS A TOOL FOR IMPROVING COMPETITIVENESS THROUGH QUALITY

У статті розглянуто актуальну проблему забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах турбулентного зовнішнього середовища, зокрема зумовленого військовою агресією рф. Основна увага акцентується на якості як ключовому чиннику стійких конкурентних переваг та інтеграції її показників у стратегічне управління підприємством. Обґрунтовано, що збалансована система показників виступає ефективним інструментом поєднання фінансових, операційних, клієнтських та інноваційно-кадрових орієнтирів із системою управління якістю. Запропоновано методичні підходи до включення якісних індикаторів у всі перспективи збалансованої системи показників, а також розширено її структуру з урахуванням викликів воєнної економіки. Виокремлено додаткові показники для антикризового управління, зокрема щодо стійкості, адаптивності, соціальної відповідальності та інноваційної спроможності підприємств. Показано, що трансформація збалансованої системи показників у напрямі посилення якості дозволяє підприємствам не лише зберігати ефективність, а й створювати нові джерела конкурентних переваг.

The article explores the pressing issue of enhancing the competitiveness of enterprises in the context of a highly volatile and unpredictable external environment, particularly one influenced by the ongoing military aggression of Russia. It emphasizes the critical importance of quality as a key determinant of long-term sustainable competitive advantage and highlights the need to integrate quality indicators into the strategic enterprise management system. The study substantiates that the Balanced Scorecard (BSC) acts as an effective strategic tool for aligning financial, operational, customer, and innovation-human capital dimensions with the enterprise's quality management framework. Methodological approaches are proposed to incorporate qualitative indicators into all four traditional BSC perspectives, enabling more comprehensive and adaptive performance monitoring. Moreover, the structure of the BSC is expanded by

incorporating additional components that reflect the realities of wartime economic conditions, such as disruptions in supply chains, labor shortages, and heightened social responsibility demands. The article introduces a set of new indicators focused on organizational resilience, crisis adaptability, innovation capacity, and corporate social responsibility, which are crucial for enterprises operating under persistent stress and uncertainty. The findings suggest that transforming the Balanced Scorecard to emphasize quality not only enhances operational continuity and efficiency but also supports the development of new sources of value creation. This strategic shift ultimately strengthens enterprise positioning in national and global markets while contributing to economic stability and post-crisis recovery. Furthermore, the proposed approaches provide a scientific basis for improving decision-making in enterprise management, especially under the influence of external shocks. The research has practical implications for business leaders, consultants, and policymakers seeking to establish robust, quality-oriented strategic frameworks that ensure the resilience and adaptability of enterprises in times of crisis.

Ключові слова: *антикризова стійкість, збалансована система показників, конкурентоспроможність, стратегічне управління, якість.*

Keywords: *anti-crisis resilience, balanced scorecard, competitiveness, strategic management, quality.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах глобальної конкуренції, швидких ринкових змін, високого ступеня невизначеності середовища, кризових ситуацій, зумовлених військовою агресією рф, українські підприємства змушені шукати нові бізнес-моделі, які б гарантували як економічну ефективність, так й стійкі конкурентні переваги. В основу ефективних бізнес-моделей завжди покладається якість – як продукції, так і внутрішніх бізнес-процесів, що її забезпечують. Якість

визначає задоволеність клієнтів, лояльність споживачів і, як наслідок, ринкову позицію компанії. І тому одним з головним завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає забезпечення якості. У цьому контексті збалансована система показників є інструментом інтеграції управління якістю в загальну стратегію підприємства. Використання збалансованої системи показників сприяє не лише оптимізації операційних процесів, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг через покращення якості продуктів, послуг і клієнтського досвіду.

Незважаючи на широке впровадження збалансованої системи показників у світовій практиці, вітчизняні підприємства часто стикаються з проблемами її адаптації до власної специфіки, зокрема до завдань забезпечення якості як інструменту конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність подальших досліджень щодо ефективного застосування збалансованої системи показників у контексті стратегічного управління якістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання стратегічного управління ефективністю підприємств та його конкурентоспроможністю, зокрема через застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC), знаходиться в центрі уваги науковців упродовж останніх трьох десятиліть. Концепція BSC, започаткована Р. Капланом і Д. Нортонем [13], суттєво вплинула на розвиток методів стратегічного планування та контролю, запропонувавши багатовимірний підхід до оцінювання результативності організацій. Значний вклад у розвиток концепції та її імплементацію у стратегічне управління підприємством зробила плеяда іноземних дослідників, зокрема М. Дженсен [12], Д. Отлі [14], Ф. Фіг, Т. Хан, С. Шайлтеггер та М. Вагнер [10] та інші. Дослідники розглядали BSC як стратегічний інструмент, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства, дозволяючи формувати конкурентні переваги в обліку, фінансах, взаємодії із зацікавленими сторонами, а також здійснювати управління як на операційному, так і на стратегічному рівнях.

Сучасний етап розвитку підходів до використання BSC узгоджується з ключовими тенденціями глобальної економіки, зокрема цифровізацією, розвитком предиктивної аналітики на основі великих даних, інтеграцією ERP-систем, орієнтацією на цілі сталого розвитку, формуванням систем управління якістю. Актуальні аспекти адаптації BSC до сучасних викликів знайшли своє відображення у працях Д. Апплбаум, М. Васагелія, А. Когана [6], Х. Дінчера, С. Юксела та Л. Мартінеса [7], А. Фернандеса, П. Семпайо, М. Самйро та Х. К. Тронга [9], Ч. Хсу, А. Чанг та В. Луо [11]. Їхні дослідження доводять ефективність поєднання BSC з цифровими інструментами управління, індикаторами якості, екологічної та соціальної відповідальності.

В Україні питання впровадження BSC в практику стратегічного управління також привертає увагу наукової спільноти. Серед дослідників, що активно працюють у цьому напрямі, варто відзначити С.Б. Довбні, А.С. Волошина [1], Н. Іванова, А. Клименко, Д. Кучеренко, Т. Кузнецова, О. Слімон [8], Н.В. Каткова, І.С. Мурашко [2], Г.Г. Осадча, І.П. Ополенець [4], С. Травінської, І. Дерун, О. Михальська [5] та інших, праці яких акцентують увагу на важливості адаптації інструментарію BSC до національних умов ведення бізнесу, зокрема в контексті забезпечення ефективності діяльності підприємств, стратегічної трансформації управлінських процесів і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, вітчизняна література часто розглядає BSC у відриві від системного підходу до управління якістю як стратегічного чинника. Недостатньо висвітленими залишаються аспекти інтеграції показників якості у всі чотири напрямки BSC, а також кількісного оцінювання їх впливу на загальну результативність підприємства. Це створює передумови для подальших досліджень у напрямі синтезу BSC та концепцій TQM, KPI-менеджменту, LEAN, а також побудови універсальних моделей адаптації системи показників до умов цифрової економіки та сталого розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у теоретичному узагальненні та практичному обґрунтуванні можливостей застосування збалансованої системи показників як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом інтеграції показників якості в усі компоненти стратегічного управління. Особливу увагу приділено аналізу взаємозв'язку між якісними характеристиками діяльності підприємства та стратегічними цілями в межах чотирьох перспектив BSC, а також визначенню умов ефективної реалізації цього підходу ...в умовах цифрової трансформації та сучасних викликів ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оригінальна концепція BSC передбачає управління діяльністю підприємства через чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку. У роботі Осадчої Г.Г. та Ополонець І.П. [4] зазначається, що збалансована система показників дозволяє комплексно оцінити результати діяльності підприємства з чотирьох основних перспектив: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку. Значна увага приділяється вибору релевантних ключових показників ефективності, які дають змогу не лише оцінити поточну ефективність, а й формувати стратегічний контур підприємства. Особливо підкреслено важливість якісних характеристик продукції як складника конкурентоспроможності, що безпосередньо інтегрується в систему BSC через клієнтську та внутрішню проекції. Для досягнення стійкої конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку важливо адаптувати ці перспективи, інтегруючи в них показники якості на всіх рівнях управління.

Фінансова перспектива традиційно залишається ключовою в оцінці ефективності підприємства, однак, як показують дослідження, фінансові результати значною мірою залежать від якості продукції, сервісу, управлінських процесів та рівня задоволеності споживача. У зв'язку з цим доцільно включати до фінансової перспективи такі індикатори, як витрати на забезпечення якості, вартість усунення дефектів, втрати через рекламації,

коефіцієнт повернення продукції, а також показники, що характеризують ефективність інвестицій у поліпшення якості.

Клієнтська перспектива акцентує увагу на задоволеності, лояльності та утриманні споживачів. У межах цієї перспективи необхідно використовувати показники, що дозволяють відстежувати сприйняття якості продукції чи послуг з боку клієнтів. До таких показників належать індекс задоволеності споживачів, частка повторних покупок, рівень скарг і їх вирішення, індекс якості обслуговування, середній час реакції на запит клієнта тощо. Важливим є й відстеження відгуків у цифрових каналах комунікації, що стало актуальним у зв'язку зі зростанням значення онлайн-середовища.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів повинна включати не лише традиційні показники продуктивності, а й детальну оцінку якості внутрішніх операцій. Це можуть бути коефіцієнти браку, час виробничого циклу, частота зупинок обладнання, рівень відповідності процесів міжнародним стандартам якості (ISO 9001, ISO 14001), впровадження систем LEAN або Six Sigma. Важливо також враховувати ефективність логістичних процесів, постачання та обробки зворотного зв'язку.

Перспектива навчання та розвитку акцентує увагу на створенні умов для постійного удосконалення компетенцій персоналу та організаційної культури. У цьому контексті якість виступає як системна категорія, що впливає на здатність підприємства до інновацій, адаптації та змін. До ключових показників цієї перспективи доцільно включати частку персоналу, охопленого навчанням з питань якості, кількість реалізованих ініціатив щодо покращення процесів, індекс організаційної культури якості, рівень участі працівників у внутрішніх програмах вдосконалення, індекс залученості.

З позицій інноваційного розвитку та адаптації до сучасних умов функціонування бізнесу концепцію BSC розширюється традиційне трактування збалансованої системи показників, розглядаючи її як інструмент формування креативного потенціалу підприємств [8]. Наголошується на ролі людського капіталу, внутрішньої інноваційності та організаційної культури

як факторів, що мають вирішальний вплив на якість продукту та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін. Автори зазначають, що якість у BSC має вимірюватися не лише через стандартні показники, а й через інтегральні характеристики креативності, гнучкості та здатності до безперервного вдосконалення.

Інтеграція якісних індикаторів у всі перспективи BSC дозволяє сформуванню цілісної моделі управління, зорієнтовану на досягнення стратегічних цілей не лише через фінансові результати, а й через посилення ціннісної пропозиції підприємства, підвищення довіри з боку споживачів і партнерів, забезпечення стійкості внутрішніх процесів та розвиток людського капіталу.

Особливу увагу варто приділити механізмам зворотного зв'язку в рамках системи BSC. Встановлення чітких причинно-наслідкових зв'язків між показниками різних перспектив дозволяє оперативно реагувати на відхилення від стратегічних орієнтирів, своєчасно виявляти проблемні зони в системі якості, підвищувати прозорість управлінських рішень. Наприклад, зниження індексу задоволеності споживачів повинно ініціювати поглиблений аналіз внутрішніх бізнес-процесів та компетенцій персоналу, а зростання витрат на усунення дефектів – спонукати до зміни підходів до контролю якості та навчання працівників [15].

Крім того, ефективне впровадження BSC з орієнтацією на якість вимагає використання сучасних цифрових інструментів: ERP-систем, CRM-платформ, систем управління документообігом, Business Intelligence-рішень для візуалізації показників у режимі реального часу. Це забезпечує прозорість усіх рівнів управління, оперативне прийняття рішень, можливість моделювання сценаріїв розвитку на основі аналітики великих даних. Актуальними є також інтеграція екологічних і соціальних критеріїв як окремої п'ятої перспективи, що дозволяє підприємству відповідати вимогам сталого розвитку та зміцнювати репутацію.

Таким чином, впровадження BSC із врахуванням індикаторів якості стає інструментом не лише стратегічного контролю, а й джерелом довгострокових конкурентних переваг підприємства. Це дозволяє здійснювати управління на основі даних, забезпечувати постійне вдосконалення процесів, формувати позитивний імідж і довіру серед зацікавлених сторін, адаптуватися до нових вимог ринку та нормативного середовища.

Зміна безпекового, логістичного, ресурсного середовища, спричинена повномасштабною війною в Україні, вимагає оновлення системи стратегічного управління підприємствами. У межах концепції BSC це означає не лише збереження традиційної чотириперспективної структури, але й включення нових цільових орієнтирів та індикаторів, здатних відображати стійкість, адаптивність і соціальну відповідальність бізнесу в умовах турбулентності.

Сучасні підприємства, щоб залишатись життєздатними, мають впроваджувати моделі антикризового управління, що включають індикатори на кшталт:

- здатність до релокації виробництва;
- операційна та енергетична стійкість;
- ступінь збереження клієнтської бази;
- психологічна готовність персоналу до тривалого стресу;
- рівень соціальної відповідальності підприємства у період кризи.

Саме ці чинники, вбудовані в систему BSC, дозволяють підприємствам не просто «виживати», а створювати нові джерела конкурентних переваг. На практиці це означає зменшення простоїв, мінімізацію втрат, збереження репутації бренду та лояльності клієнтів, швидке відновлення після форс-мажорів.

Таким чином, збалансована система показників трансформується з інструменту стратегічного моніторингу в засіб антикризового управління, що поєднує традиційні елементи оцінювання ефективності з показниками, що

враховують сучасні загрози й обмеження. Така трансформація дозволяє підприємству не лише зберігати якість, але й забезпечувати конкурентоспроможність шляхом гнучкого реагування на зовнішні виклики.

У таблиці 1 узагальнено відповідні додаткові показники, які мають бути інтегровані до системи BSC в умовах воєнної економіки. Їх розподіл за чотирма класичними перспективами дозволяє зберегти структурну цілісність підходу, водночас розширюючи його змістовне наповнення.

Таблиця 1. Додаткові показники BSC в умовах кризи

Перспектива	Додаткові показники, зумовлені умовами війни
Фінансова	- витрати на переміщення потужностей / релокацію підприємства; - показник фінансової стабільності в умовах обмеженого доступу до ринків; - частка залучених грантів / допомоги від міжнародних структур.
Клієнтська	- індекс збереження довіри споживачів у кризовий період; - час відновлення клієнтських сервісів після збоїв; - репутаційна стійкість бренду в умовах війни.
Внутрішні процеси	- кількість відмов/збоїв через перебої в енергозабезпеченні; - індекс операційної стійкості (вміння адаптувати процеси до обмежень); - час відновлення критичних процесів після надзвичайних ситуацій.
Навчання і розвиток	- частка працівників, залучених до програм психологічної підтримки; - кількість антикризових навчань персоналу; - залучення до ініціатив із соціальної відповідальності (волонтерство, допомога ЗСУ тощо).

Джерело: сформовано на основі [1; 2].

Як видно з таблиці 1, запропоновані показники дозволяють адаптувати збалансовану систему до нових викликів, зумовлених кризовими умовами, зокрема воєнними. Вони спрямовані на вимірювання здатності підприємства до виживання, збереження ефективності та відновлення стабільності, з огляду на зовнішні загрози та обмеження. Проте для системного аналізу ефективності застосування BSC в умовах війни доцільно порівняти її кризостійкий варіант із традиційною та якісно орієнтованою моделями.

У таблиці 2 наведено порівняння трьох підходів до побудови системи BSC: класичної (орієнтованої на фінансову ефективність), моделі з фокусом на якість та довгострокову цінність, а також адаптованої кризової моделі, яка

враховує фактори, зумовлені війною. Таке порівняння дозволяє чітко окреслити зміщення акцентів у стратегічному управлінні – від зростання прибутковості до підтримання безперервності, довіри, безпеки та соціальної згуртованості в умовах форс-мажору.

Завдяки деталізації, таблиця 2 дозволяє:

- більш глибоко інтегрувати показники якості та стійкості до системи стратегічного управління;
- проводити точне вимірювання та моніторинг результатів у кожній перспективі;
- адаптувати систему управління під потреби національних підприємств в умовах нестабільності.

Включений у таблицю третій вимір – кризостійкість в умовах війни, є авторським науковим внеском у розвиток методології BSC. Такий підхід дозволяє адаптувати управлінські інструменти до сучасних загроз, інтегруючи фактори безпеки, соціальної відповідальності та стійкості у стратегічне планування підприємств.

Додатковий вимір, пов'язаний із воєнним контекстом, вносить в модель BSC нові змінні, що визначають стійкість підприємства: операційну безперервність, соціальну відповідальність, адаптаційний потенціал персоналу, гнучкість ланцюгів постачання. Відтак, інтеграція цих показників:

- розширює концепцію якості, включаючи аспекти безпеки, кризостійкості, стійкості до ризиків;
- посилює конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, дозволяючи підприємству не лише виживати, а й зберігати стратегічну перевагу навіть у нестабільному середовищі.

Таблиця 2. Порівняння моделей BSC: традиційної, якісно орієнтованої та кризостійкої

Перспектива	Традиційна модель BSC	Якісно орієнтована модель BSC	Кризостійка модель BSC (в умовах війни)
Фінансова	- ROI (рентабельність інвестицій); - загальний прибуток; - рівень витрат; - рентабельність продукції; - EBITDA.	- витрати на забезпечення якості; - вартість браку; - втрати через повернення продукції; - рівень витрат на сертифікацію якості; - прибутковість якісної продукції.	- витрати на релокацію / відновлення потужностей; - частка міжнародної допомоги; - коефіцієнт фінансової стійкості; - рівень страхових компенсацій; - обсяги збитків через простій.
Клієнтська	- частка ринку; - рівень залученості клієнтів; - індекс лояльності; - кількість нових клієнтів.	- індекс задоволеності клієнтів; - частка скарг та повернень; - тривалість життєвого циклу клієнта; - рівень обслуговування; - репутаційний рейтинг.	- рівень довіри; - індекс клієнтської стабільності; - частота звернень у службу підтримки; - доступність сервісу в умовах бойових дій; - утримання клієнтів на ринках.
Внутрішні процеси	- продуктивність виробництва - тривалість циклу обробки; - собівартість продукції; - ефективність використання ресурсів.	- кількість дефектів на 1000 од.; - відсоток відповідності стандартам (ISO 9001); - PPI (індекс продуктивності процесів); - індекс стабільності процесів; - частота вдосконалення.	- індекс операційної стійкості; - середній час відновлення процесу після тривоги; - частота аварійних збоїв; - витрати на аварійне управління; - частка резервних сценаріїв у плануванні.
Навчання і розвиток	- кількість навчань; - частка підвищення кваліфікації; - рівень плинності персоналу; - рівень кваліфікації працівників.	- частка персоналу, охопленого навчанням з якості; - рівень залученості працівників; - індекс культури якості; - частка ініціатив з покращення; - рівень командної ефективності.	- частка працівників, що пройшли антикризові навчання; - програми ментального відновлення; - індекс психологічної стійкості колективу; - залучення до волонтерських ініціатив; - відтік кадрів через воєнні дії.

Джерело: сформовано на основі [1; 2].

Таким чином, збалансована система показників, адаптована до умов воєнної економіки, стає не просто інструментом оцінювання, а архітектурою управління якістю, ефективністю і стійкістю, що забезпечує системне зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

У контексті сучасних викликів забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває комплексного характеру, в якому, стає центральним елементом стратегічного розвитку. У цьому зв'язку збалансована система показників виступає не лише інструментом вимірювання ефективності, а й ключовою платформою управління якістю на всіх рівнях підприємства.

Трансформація збалансованої системи показників у бік включення якісних характеристик діяльності підприємства відповідає сучасним викликам глобалізованого ринку та цифрової економіки. Удосконалення цього інструменту в контексті стратегічного управління дає змогу гармонізувати інтереси власників, працівників, клієнтів, суспільства та довкілля, підвищуючи загальну результативність і конкурентоспроможність підприємства.

Проведене дослідження дозволило довести, що збалансована система показників виступає не лише інструментом стратегічного управління, а й ефективною моделлю адаптації підприємства до кризових умов. У класичному варіанті BSC забезпечує багатовимірний аналіз діяльності організації, однак сучасні виклики, зокрема, повномасштабна війна в Україні, зумовлюють необхідність її трансформації з урахуванням нових факторів ризику, невизначеності та зовнішніх загроз.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Аналіз останніх тенденцій стратегічного управління засвідчує, що підвищення конкурентоспроможності підприємств тісно пов'язане із здатністю швидко адаптувати внутрішні процеси, якість продукції/послуг, взаємодію з клієнтами та розвиток персоналу до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті BSC виступає універсальним інструментом, який можна гнучко модифікувати відповідно до актуального

контексту. Війна, яка ведеться на території України, актуалізувала необхідність не лише економічної, але й інституційної, організаційної та соціальної стійкості бізнесу. Тому інтеграція нових показників у BSC вимагає не тільки перегляду метрик, а й трансформації корпоративної культури. Зокрема, зростає значення таких цінностей, як: командна згуртованість, гнучке планування, орієнтація на довгострокову стійкість, а не лише на короткостроковий прибуток, інвестиції в людський капітал, готовність до цифровізації, децентралізації й автономності підрозділів. Таким чином, запропонована модель BSC в умовах кризи формує нову якість управління, що базується на системному підході, адаптивному плануванні та соціально відповідальній бізнес-моделі. Це, своєю чергою, дає змогу утримувати конкурентоспроможність навіть у найскладніших умовах, коли традиційні моделі менеджменту не дають необхідного результату.

У подальших дослідженнях доцільно розширити перелік галузевих показників, адаптованих до специфіки різних секторів економіки (аграрного, промислового, IT-сфери, логістики тощо), а також вивчити можливості інтеграції моделей BSC з інструментами передиктивної аналітики, штучного інтелекту та ESG-звітності, що відкриває нові горизонти для стратегічного управління підприємствами в посткризовий період.

Література

1. Довбня С.Б., Волошина А.С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С.446-452.
2. Каткова Н.В., Мурашко І.С. Реалізація механізму стійкого розвитку підприємства з використанням збалансованої системи показників. *Ефективна економіка*. 2021. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.88
3. Кулиняк І., Коpecь Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. №35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-16.

4. Осадча Г.Г., Ополенець І.П. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі пат «Яготинський маслозавод». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18. Ч.2. С. 120-124. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/27.pdf.

5. Травінська, С., Дерун, І. і Михальська, О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. №4 (51). С. 103–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103>.

6. Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M., Yan Z. Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2017. №25. Pp. 29-44. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003>.

7. Dinçer H., Yüksel S., Martinez L. Balanced scorecard-based Analysis about European Energy Investment Policies: A hybrid hesitant fuzzy decision-making approach with Quality Function Deployment. *Expert Systems with Applications*. 2019. №115. Pp. 152-171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.07.072>.

8. Ivanova N., Klymenko A., Kucherenko D., Kuznetcova T., Salimon O. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. № 4 (39). Pp. 100-108. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241297>.

9. Fernandes A. C., Sampaio P., Sameiro M., Truong H. Q. Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2017. №34(1). Pp. 53-67. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0041>.

10. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 2002. №11(5). Pp. 269-284. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3398>.

11. Hsu C. H., Chang A. Y., Luo W. Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs—integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production*. 2017. №161. Pp. 629-645. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.06311>.
12. Jensen M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics quarterly*. 2002. №12 (2). Pp. 235-256. DOI: <https://doi.org/10.2307/38578129>
13. Kaplan R. S, Norton D. P. The balanced scorecard –measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. № 70(1). Pp. 71-79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.
14. Otley D. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 1999. № 10(4). Pp. 363-382. DOI:<https://doi.org/10.1006/mare.1999.01157>.
15. Пуліна Т. В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. Запоріжжя : Акцент, 2013. 408 с.

References

1. Dovbnia, S.B. and Voloshyna, A.S. (2017), “Formation of a system of balanced indicators of an industrial enterprise”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 13, pp. 446-452.
2. Katkova, N.V. and Murashko, I.S. (2021), “Implementation of a mechanism for sustainable enterprise development using a balanced scorecard”, *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.88.
3. Kulyniak, I. Kopets, G. and Horbenko, T. (2022). “Digital tools for crisis management of enterprises”, *Economy and Society*, vol. 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-16.
4. Osadcha, H.H. and Opolenets, I.P. (2018), “Balanced scorecard as an effective tool for enterprise management using the example of the Yagotynskyi

Butter Factory”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 18, no. 2, pp. 120-124, Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/27.pdf. (Accessed 10 May 2025).

5. Travinska, S. Derun, I. and Mykhalska, O. (2023), “The use of balanced scorecard in strategic management and analysis: the industrial company’s case”, *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 4(51), pp. 103–117. DOI: 10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103.

6. Appelbaum, D. Kogan, A. Vasarhelyi, M. and Yan Z. (2017), Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 25, pp. 29-44. DOI: 10.1016/j.accinf.2017.03.003.

7. Dinçer, H. Yüksel, S. and Martinez. L. (2019), “Balanced scorecard-based Analysis about European Energy Investment Policies: A hybrid hesitant fuzzy decision-making approach with Quality Function Deployment”, *Expert Systems with Applications*, vol. 115, pp. 152-171. DOI: 10.1016/j.eswa.2018.07.072.

8. Ivanova, N. Klymenko, A. Kucherenko, D. Kuznetcova, T. and Salimon, O. (2021), “Balanced system of indicators as a tool of the formation of the creative potential of companies”, *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 4(39), pp. 99–108. DOI: 10.18371/fcaptp.v4i39.241297.

9. Fernandes, A.C. Sampaio, P. Sameiro, M. and Truong H.Q. (2017), “Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 34(1), pp. 53-67. DOI: 10.1108/IJQRM-03-2015-0041.

10. Figge, F. Hahn, T. Schaltegger, S. and Wagner M. (2002), “The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 11(5), pp. 269-284. DOI:10.1002/bse.3398.

11. Hsu, C.H. Chang, A.Y. and Luo W. (2017), “Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs–integrating QFD and

fuzzy MADM methods”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 161, pp. 629-645. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.05.06311.

12. Jensen, M.C. (2002), “Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function”, *Business Ethics quarterly*, vol. 12 (2), pp. 235-256. DOI: <https://doi.org/10.2307/38578129>

13. Kaplan, R.S, and Norton, D.P. (1992), “The balanced scorecard – measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, vol. 70(1), pp. 71-79. Available at: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. (Accessed 10 May 2025).

14. Otley D. (1999), “Performance management: a framework for management control systems research”, *Management Accounting Research*, vol. 10(4), pp. 363-382. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.01157>.

15. Pulina, T.V. (2013), *Metodychni pidkhody do stvorennia ta rozvytku klasternykh obiednan pidpriemstv kharchovoi promyslovosti* [Metodychni pidkhody do stvorennia ta rozvytku klasternykh ob'iednan' pidpriemstv kharchovoi promyslovosti], Aktsent, Zaporizhzhia, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 р.