

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

© 2015 ВЛАДИЧИН М. Б., СТРУК Н. С.

УДК 657.1.012.1/339.9.012.23+658.8.012.12(477)

Владичин М. Б., Струк Н. С.

Особенности застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України

Авторами порушується проблема впровадження збалансованої системи показників на торговельних підприємствах України, які здійснюють ЗЕД. Доведено доцільність впровадження ЗСП. Відповідно, результати дослідження показали, що ЗСП дозволяє значно розширити можливості стратегічного управління, а також формування і використання такої концепції матиме велике практичне значення для розвитку ЗЕД торговельного підприємства. Розглянуто етапи впровадження ЗСП за допомогою SWOT-аналізу та стратегічної карти. Визначено переваги та недоліки від запровадження ЗСП. Досліджено сильні та слабкі сторони досліджуваного торговельного підприємства. Результати дослідження показали, що сильні сторони за своєю суттю значно переважають недоліки системи, а загрози зовнішнього середовища можна нівелювати. Зокрема запропоновано: розробити якісну стратегію; запросити тренерів і спеціалістів зі стратегічного менеджменту; використовувати на перших етапах стандартне програмне забезпечення, наприклад: «1С: Підприємство» або Microsoft Excell, що дозволить звести до мінімуму час збору даних. Запропоновано стратегічну карту, яка містить основні заходи для покращення діяльності досліджуваного підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, торговельні підприємства, SWOT-аналіз, стратегічний управлінський облік

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Владичин Марія Богданівна – аспірант, кафедра обліку і аудиту, Львівський національний університет ім. І. Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна)

Email: marisha_@i.ua

Струк Наталія Семенівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра обліку і аудиту, Львівський національний університет ім. І. Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна)

Email: natali.struk@gmail.com

УДК 657.1.012.1/339.9.012.23+658.8.012.12(477)

Владичин М. Б., Струк Н. С. Особенности применения сбалансированной системы показателей в стратегическом управленческом учете внешнеэкономической деятельности торговых предприятий Украины

Авторами поднимается проблема внедрения сбалансированной системы показателей (ССП) на торговых предприятиях Украины, которые осуществляют ВЭД. Доказана целесообразность внедрения СПП. Соответственно, результаты исследования показали, что СПП позволяет значительно расширить возможности стратегического управления, а также формирование и использование такой концепции будет иметь большое практическое значение для развития ВЭД торгового предприятия. Рассмотрены этапы внедрения СПП с помощью SWOT-анализа и стратегической карты. Определены преимущества и недостатки от ввода СПП. Оценены сильные и слабые стороны исследуемого торгового предприятия. Результаты исследования показали, что сильные стороны по своей сути значительно преобладают над недостатками системы, а угрозы внешней среды можно нивелировать. В частности, предложено: разработать качественную стратегию; пригласить тренеров и специалистов по стратегическому менеджменту; использовать на первых этапах стандартное программное обеспечение, например: «1С: Предприятие» или Microsoft Excell, что позволит свести к минимуму время сбора данных. Предложена стратегическая карта, которая содержит основные мероприятия для улучшения деятельности исследуемого предприятия.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, торговые предприятия, SWOT-анализ, стратегический управленческий учет

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

UDC 657.1.012.1/339.9.012.23+658.8.012.12(477)

Vladychyn M. B., Struk N. S. Features of the Balanced Scorecard Application in Strategic Management Accounting of Foreign Economic Activities of Commercial Enterprises in Ukraine

The authors raise the problem of introducing the Balanced Scorecard (BSC) at commercial enterprises of Ukraine, which carry out foreign economic activities. The expediency of introducing the BSC has been proved. Accordingly, the results of the study showed that the BSC can significantly extend the possibilities of strategic management, as well as the formation and use of this concept would be of great practical importance for the development of foreign trade activities of the commercial enterprise. The stages of introducing the BSC with the help of the SWOT-analysis and strategy map have been considered. The advantages and disadvantages of introducing the BSC have been determined. The strengths and weaknesses of the studied commercial enterprise have been evaluated. The research results showed that intrinsically the strengths significantly predominate over shortcomings of the system and threats of the external environment can be neutralized. In particular, it has been proposed: to develop a quality strategy; invite coaches and specialists in strategic management; use at the first stages a standard software, such as: "1C: Enterprise" or Microsoft Excell, which will minimize the time of the data collection. A strategy map, which contains the basic measures on improving the performance of the studied enterprise, has been suggested.

Keywords: foreign economic activity, commercial enterprises, SWOT-analysis, strategic management accounting

Pic.: 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

Vladychyn Mariia B. – Postgraduate Student, Department of Accounting and Auditing, Ivan Franko National University of Lviv (vul. Universytetska, 1, Lviv, 79000, Ukraine)

Владичин Марія Богдановна – аспірант, кафедра учета и аудита, Львовский национальный университет имени И. Франко (ул. Університетська, 1, Львов, 79000, Украина)

Email: marisha_@i.ua

Струк Наталия Семеновна – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра учета и аудита, Львовский национальный университет имени И. Франко (ул. Університетська, 1, Львов, 79000, Украина)

Email: natali.struk@gmail.com

Email: marisha_@i.ua

Struk Nataliya S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Accounting and Audit, Ivan Franko National University of Lviv (vul. Universytetska, 1, Lviv, 79000, Ukraine)

Email: natali.struk@gmail.com

Постановка проблеми. Серед головних завдань управління торговельними підприємствами, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (далі – ЗЕД), – формування обґрунтованих довгострокових бюджетів розвитку на основі вивчення чітких пріоритетів і цілей. Для вирішення цього завдання потрібне належне інформаційне забезпечення функцій управління, спрямоване на прийняття стратегічних рішень. Тому застосування методики стратегічного управлінського обліку дасть змогу побудувати стратегію розвитку діяльності на торговельному підприємстві. Найбільш вдалим методом складання стратегії та подальшого управління нею є збалансована система показників (далі – ЗСП). З'ясування особливостей застосування ЗСП на торговельних підприємствах України, які здійснюють ЗЕД, вважаємо актуальним напрямом дослідження, адже це дозволить скерувати адміністрацію підприємства у правильному напрямі дій для досягнення стратегічних цілей шляхом поєднання фінансових і нефінансових показників його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам упровадження ЗСП у стратегічному управлінському обліку на торговельних підприємствах, які здійснюють ЗЕД, присвячено наукові дослідження закордонних і вітчизняних учених. Зокрема, Р. Каплан і Д. Нортон вперше запропонували концепцію ЗСП як нового підходу до структуризації та систематизації показників діяльності підприємства. А. П. Адаменко, В. М. Дерев'янка, Г. П. Ляшенко, Ю. М. Мельник, О. С. Савченко та інші вивчають доцільність та ефективність використання ЗСП на торговельних підприємствах. Зважаючи на потребу розвитку стратегічного управлінського обліку для торговельних підприємств України, доречно сформулювати основні теоретичні та прикладні елементи ЗЕД, які допоможуть виокремити стратегічні напрями розвитку ЗЕД таких підприємств.

Постановка завдання. Метою нашого дослідження є запропонувати стратегічну карту розвитку ЗЕД торговельних підприємств шляхом застосування ЗСП у управлінському обліку. Відповідно до визначеної мети, поставлено такі завдання:

- окреслити доцільність запровадження ЗСП у стратегічному управлінському обліку на торговельному підприємстві;
- розглянути етапи впровадження ЗСП, визначити її переваги та недоліки;
- здійснити SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- за результатами, одержаними в обліку, запропонувати стратегічну карту та основні заходи щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перед торговельними підприємствами, які здійснюють ЗЕД, постають завдання, серед основних: визначення цілей та стратегії їх досягнення; пошук нових споживачів і ринків збуту; розподіл обов'язків між працівниками, відповідальними за впровадження управлінського обліку та формування чіткого механізму їх взаємодії; розробка системи внутрішнього контролю і методики отримання точної та своєчасної інформації про хід виконання поставлених завдань тощо. Вирішення таких завдань потребує нових форм і методів управління, завдяки яким можна гнучко реагувати на зміни, що відбуваються за межами підприємства. Адже побудова адекватної системи управління та впровадження механізму адаптації до зовнішнього середовища сприятимуть досягненню кращих фінансових результатів і конкурентних переваг. Саме правильна організація стратегічного управлінського обліку на підприємстві здатна забезпечити вичерпною інформацією таку систему управління.

Тут доцільно зауважити, що організація стратегічного управлінського обліку на торговельних підприємствах може мати такі проблеми:

- відсутність чітких стратегічних цілей;
- неправильно визначені завдання та строки їх виконання;
- некоректний розподіл обов'язків між працівниками підприємства тощо.

Вітчизняні моделі управління торговельним підприємством не завжди відповідають сучасним вимогам, оскільки керівники переважно вирішують проблеми за фактами їх виникнення. Тому є потреба в збалансованому відображенні дій для досягнення окреслених цілей розвитку підприємства та достовірної оцінки можливих змін. Слушним є твердження А. П. Адаменка, що «існує значна кількість підходів до вибору стратегій управління підприємством, у т. ч. інвестиційних стратегій. У більшості випадків вибір стратегії має суб'єктивний характер, також існує ряд матричних моделей, які враховують лише два фактори, але вибір стратегії вимагає більш комплексного, системного підходу – саме таким є збалансована система показників» [1, с. 8].

Г. П. Ляшенко та В. М. Дерев'янка зауважують, що «збалансована система показників, крім фінансових, включає показники, що характеризують ключові сфери діяльності підприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії» [2, с. 24]. Ю. М. Мельник та О. С. Савченко, окрім важливості ЗСП, акцентують увагу на тому, що «існує безліч схем з розроблення ЗСП на підприємстві залежно від галузі та виду діяльності, а також від специфіки організації самого підприємства» [3, с. 199].

Погоджуючись з усіма твердженнями, додамо, що для впровадження ЗСП на торговельних підприємствах, які здійснюють ЗЕД, треба ретельно розробити кожний її етап (рис. 1).

Послідовність розробки стратегії торговельного підприємства продемонструємо за матеріалами ПП «Укрриба», яке здійснює діяльність з 2005 р. Підприємство є великим імпортерним постачальником готової рибної та м'ясної продукції від провідних світових виробників у Західному регіоні України.

Імпорт товарів здійснюється з країн Європи та Америки. Враховуючи те, що ПП «Укрриба» провадить діяльність лише 10 років на ринку України та стрімко розвивається, варто розробити стратегію подальшого його розвитку. Найбільш доречним підґрунтям для цього є ЗСП, оскільки дозволяє виявити закономірності розвитку, продемонструвати вплив господарської діяльності на остаточний результат, оцінити та визначити доцільність ухвалення конкретного управлінського рішення, визначити найбільш перспективні дії підприємства та забезпечити мотивацію працівників для досягнення стратегічних цілей. Відповідно, першим етапом побудови ЗСП є розробка бази стратегії підприємства, яка включає визначення місії, мети,

запланованих значень показників і стратегічних напрямів розвитку підприємства (рис. 2).

Місія ПП «Укрриба» полягає у тому, що працівники повинні відчувати задоволення від розвитку підприємства та працювати на користь собі й клієнтам. Мета – розвиток ПП «Укрриба» та підвищення її авторитету у конкурентному середовищі ринку. Стратегія повинна містити стратегічні цілі, показники та заплановані значення цих показників, а саме: бути успішним підприємством на ринку з продажу товарів у Західному регіоні. Відповідно, стратегічний напрям розвитку ПП «Укрриба» повинен ґрунтуватися на результатах SWOT-аналізу. Саме за його допомогою можна дослідити внутрішнє і зовнішнє середовища торговельного підприємства. Окрім цього, при розробці ефективної стратегії підприємства, доцільним є стратегічний аналіз, який дає змогу оцінити стан власних ресурсів, можливостей і потреб зовнішнього середовища торговельного підприємства. Саме на основі такого аналізу відбувається раціональний вибір стратегії з-поміж можливих варіантів. Робота над стратегією розпочинається з усебічного вивчення ринкової ситуації, в якій діє торговельне підприємство при здійсненні ЗЕД. Одним із інструментів регулярного страте-

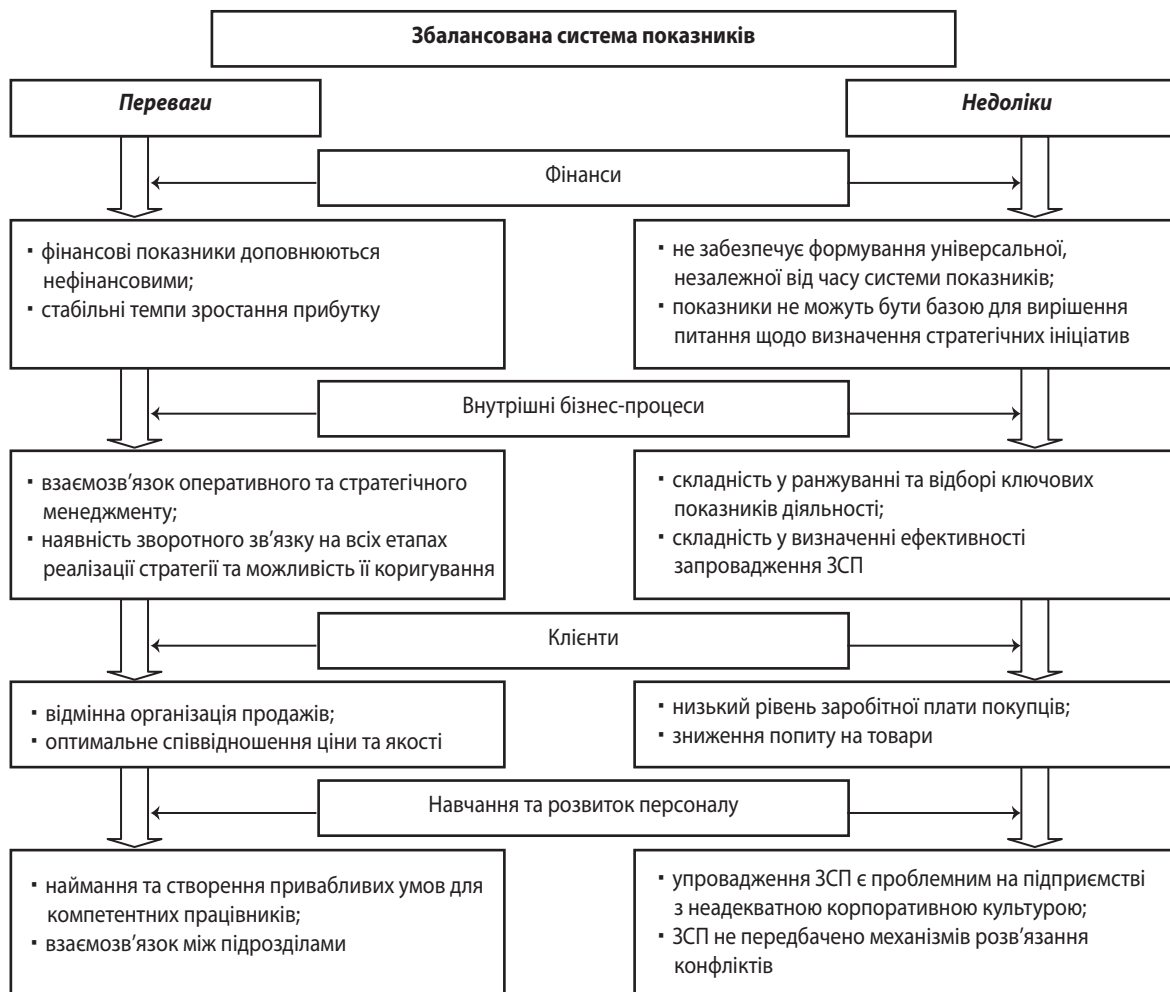


Рис. 1. Переваги та недоліки застосування ЗСП у стратегічному управлінському обліку торговельного підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [3, с. 198; 6, с. 233]

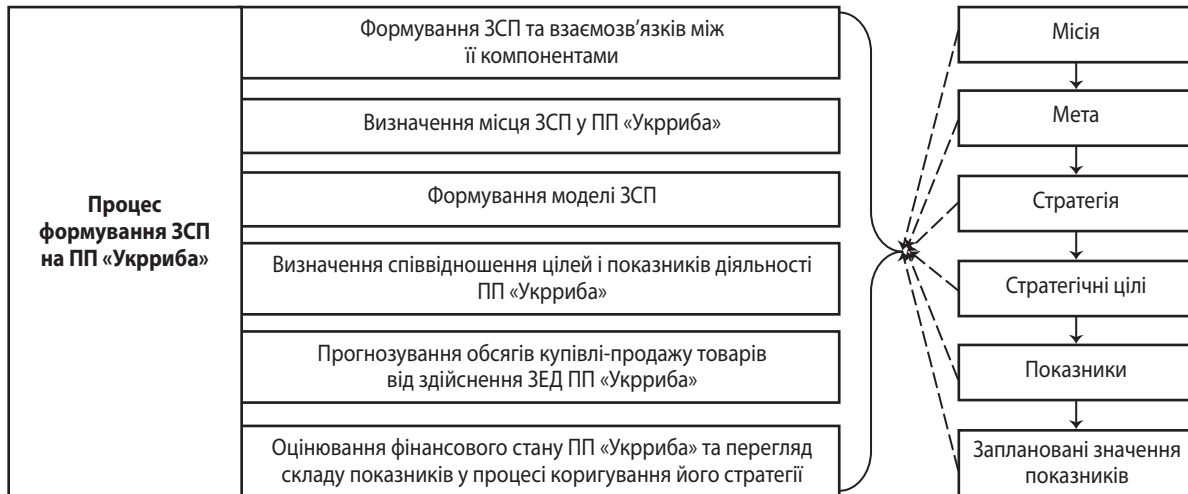


Рис. 2. Взаємозв'язок елементів ЗСП зі стратегією ПП «Укрриба»

Джерело: розроблено авторами

гічного управління є матриця стратегічного аналізу, тобто матриця SWOT-аналізу.

Слушно зауважує О. М. Шляхта, що SWOT-аналіз «надає інформацію, яка може допомогти у використанні підприємством ресурсів та можливостей у конкурентному середовищі, в якому воно працює. Як такий, він відіграє важливу роль при розробці та виборі стратегії» [4, с. 304].

На думку Т. О. Журавльова, І. В. Яцкевич та Ю. О. Жаданова, «одним із найбільш популярних методів оцінки конкурентоспроможності є SWOT-аналіз, який дає можливість проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства. Аналізу підлягають сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства» [5, с. 107]. Тут виокремлено конкретні напрями здійснення SWOT-аналізу. Проте розкриття його сутності доцільно доповнити властивістю здійснювати вибір та формування стратегії торговельного підприємства.

Т. П. Шевченко підкреслює, що SWOT-аналіз «передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формування стратегії організації» [6, с. 231]. Недоліком такого пояснення є те, що автор наголошує лише на сильних і слабких сторонах підприємства для формування стратегії. При цьому він не враховує можливості та загрози, які також потрібно враховувати при формуванні стратегії торговельного підприємства. На нашу думку, більш повне визначення SWOT-аналізу зустрічаємо у О. Є. Перфілової, яка вважає, що «застосування методу SWOT дає можливість установити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах)» [7, с. 78].

Аналіз різних поглядів дозволяє стверджувати, що всі автори акцентують увагу на тому, що SWOT-аналіз є доцільним для визначення конкурентних переваг підприємства при розробці та виборі стратегії, а також дає змогу

визначити взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами, можливостями і загрозами торговельного підприємства при здійсненні ЗЕД. Тому другим етапом побудови ЗСП є проведення SWOT-аналізу діяльності ПП «Укрриба», результати якого представлені в табл. 1.

Інтерпретація отриманих результатів дозволяє констатувати наявність більшої кількості слабких сторін, ніж сильних у внутрішньому середовищі, що безпосередньо пов'язано з відсутністю чітких стратегій розвитку торговельного підприємства та зокрема з конкуренцією на ринку.

Зовнішнє середовище не є сприятливим для розвитку ЗЕД торговельного підприємства, особливо негативний вплив чинять зниження платоспроможності населення, нестабільність державної економічної політики, підвищення рівня цін. Поряд із тим спостерігаємо дію позитивних чинників: висока довіра ділових партнерів, ефективна система контролю якості, незначна кількість конкурентів тощо. Причому перевищення загроз над можливостями у зовнішньому середовищі переважно пов'язане з коливанням валютного курсу. Підтвердженням цього є погіршення фінансового стану підприємства у 2014 р. Проте проблеми у підприємства виникли давно, тому їх не варто пов'язувати лише з кризовими явищами в економіці України. ПП «Укрриба» недостатньо використовує комунікаційні засоби, пасивно ставиться до потреби розширення асортименту товарів і вдосконалення системи продажу, має невдалу систему мотивації працівників.

При виборі стратегії підприємства варто зважати на те, що невикористані можливості можуть стати загрозами для підприємства, та навпаки загрози – можливостями. Тому доречно здійснити оцінювання внутрішніх можливостей ПП «Укрриба» за допомогою стратегічних карт.

В. В. Подольна й О. І. Хоменко вважають, що «створення стратегічної карти є необхідним кроком для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Карта допомагає донести до окремих підрозділів і співробітників підприємства їхню роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути

Таблиця 1

SWOT-аналіз діяльності ПП «Укрриба»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Довіра ділових партнерів. 2. Наявність попиту на товари. 3. Низька конкурентоспроможність вітчизняних товарів. 4. Висока якість товарів. 5. Гнучка політика цін	1. Нестача кваліфікованих робітників. 2. Недосконалість системи просування товарів на ринку. 3. Значні обсяги імпорту товарів. 4. Відсутність чіткої стратегії. 5. Недостатня мотивація працівників. 6. Зниження платоспроможності населення
Внутрішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розвиток з урахуванням нових технологій. 2. Підвищення ділової активності торговельного підприємства. 3. Можливість розширення оптової та роздрібно-мережі. 4. Удосконалення системи продажів для постійних клієнтів. 5. Покращення кваліфікації персоналу підприємства	1. Відсутність державної підтримки. 2. Нестабільність ситуації в країні та часті зміни у законодавстві. 3. Жорстка система оподаткування. 4. Відсутність стабільних гарантій подальшого розвитку у зв'язку з економічною кризою. 5. Посилення вимог ринку до якості товарів, що продаються. 6. Велика кількість конкурентів. 7. Зміна споживчих уподобань. 8. Нестабільність валютного курсу
Зовнішнє середовище	

Джерело: розроблено авторами на основі [4, с. 304–305; 5, с. 107–108; 6, с. 231–232; 7, с. 81]

створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті розвитку підприємства» [8, с. 94]. А. П. Лазарева стверджує, що стратегічна карта «є важливим елементом однієї з найпопулярніших у закордонній практиці концепції стратегічного управління та оцінки ефективності діяльності суб'єкта бізнесу – концепції збалансованої системи показників. Стратегічну карту вважають загальною архітектурною концепцією опису стратегії організації, моделю, яка демонструє, як стратегія об'єднує нематеріальні активи та процеси створення вартості; основою системи менеджменту для швидкої та ефективної реалізації стратегії» [9, с. 171]. На думку А. І. Біяра, «стратегічні карти також являють собою ефективний спосіб документування та контролю, що забезпечує найбільш швидке досягнення поставлених цілей і реалізацію місії підприємства» [10, с. 86–87].

Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко акцентують увагу на тому, що «стратегічна карта надає універсальний і послідовний спосіб опису стратегії так, щоб можна було встановити не лише цілі та показники, але й управляти ними» [11, с. 328]. Таку ж позицію мають С. А. Мехович та М. О. Ткаченко, які зазначають, що «стратегічна карта – загальна концепція опису стратегії підприємства, а збалансована система показників є своєрідною системою звітності, яка доповнює стратегічну карту, отже ототожнення стратегічної карти зі збалансованою системою показників, яке зустрічається в літературі, є помилковим. Стратегічна карта є інструментом управління збалансованою системою показників, який розкриває причинно-наслідкові зв'язки стратегічних цілей і заходів, спрямованих на досягнення цих цілей шляхом об'єднання ключових активів і бізнес-процесів підприєм-

ства у напрямку створення його додаткової вартості» [12, с. 291].

На нашу думку, стратегічна карта є основним інструментом управління ЗСП, за допомогою якої здійснюється опис стратегії розвитку торговельного підприємства, вона визначає не лише цілі та показники, але й дозволяє управляти ними під час здійснення ЗЕД. Тому наступним етапом розробки ЗСП є формування стратегічної карти для ПП «Укрриба» (рис. 3). Запропонована стратегічна карта відображає своєрідний список стратегічних компонентів та їх взаємодій. Відповідно, відсутність хоча б одного елементу може призвести до краху стратегії розвитку торговельного підприємства.

Вона є ефективною в умовах кризи та нестабільної політичної ситуації в країні, адже дає змогу:

- здійснювати моніторинг діяльності торговельного підприємства;
- контролювати фінансові й не фінансові показники діяльності;
- заздалегідь визначати ймовірність появи несприятливих відхилень та вчасно запобігати їм;
- працівникам усвідомити їхню роль у стратегії торговельного підприємства тощо.

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ, визначення головних стратегічних цілей підприємства за чотирма напрямками його діяльності, доцільно виокремити основні заходи, які варто запровадити у діяльність ПП «Укрриба» для його ефективного функціонування на ринку (рис. 4).

Потреби кардинальних змін у системі управління немає, проте керівництву ПП «Укрриба» доцільно переглянути деякі планово-управлінські рішення і збільшити частку

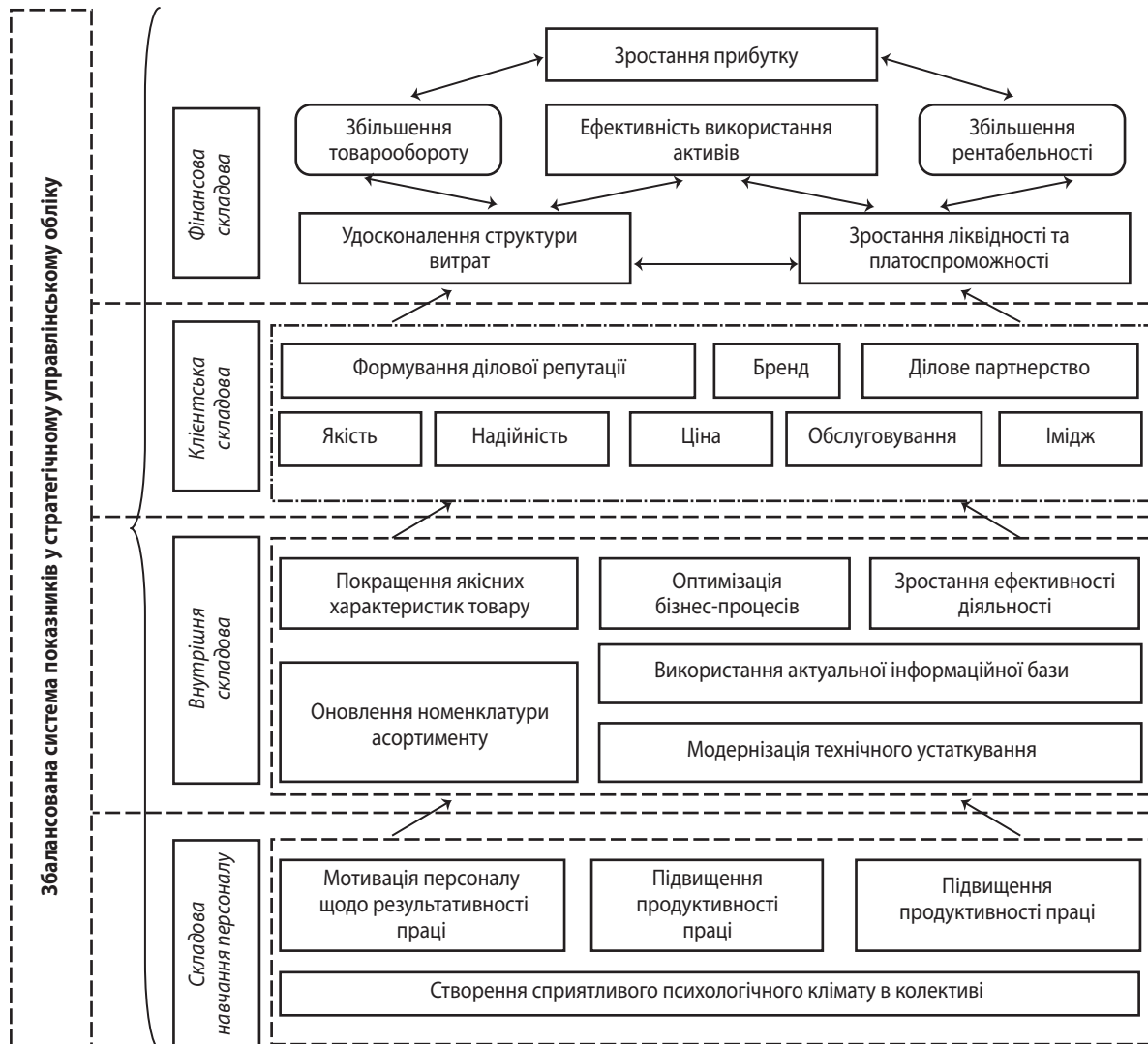


Рис. 3. Стратегічна карта ПП «Укрриба»

Джерело: розроблено авторами

ринку та конкурентоспроможність товарів. Варто звернути увагу на складову «Навчання персоналу», яка також безпосередньо впливає на фінансові показники діяльності торговельного підприємства при здійсненні ЗЕД. Виникає потреба в розвитку взаємодії між усіма напрямками діяльності.

Функціонування системи управління торговельних підприємств на основі ЗСП дозволить виявляти та усувати недоліки у діяльності торговельного підприємства при здійсненні ЗЕД ще до потенційного погіршення фінансових показників, а також надасть можливість оперативного коригувати управлінські рішення у процесі діяльності. Значене дозволить підвищити конкурентоспроможність торговельного підприємства та зробити його діяльність більш прозорою для закордонних і вітчизняних ділових партнерів.

Висновки. Отже, на торговельних підприємствах, які здійснюють ЗЕД, вважаємо доречним запровадження ЗСП у стратегічному управлінському обліку, оскільки

вона дозволяє значно розширити можливості стратегічного управління. Розглянуті етапи застосування ЗСП за допомогою SWOT-аналізу та стратегічної карти дали змогу дослідити внутрішню та зовнішню середовища підприємства, а також запропонувати список стратегічних компонентів, спроектувавши їх взаємодію. Результати дослідження показали, що сильні сторони значно переважають недоліки системи, а загрози зовнішнього середовища можна нівелювати шляхом: посилення комунікаційних засобів, розширенням асортименту товарів, удосконаленням системи продажу та системи мотивації працівників. Нами запропоновано стратегію, яка містить основні заходи щодо покращення діяльності досліджуваного підприємства.

Перспективою подальших досліджень є вдосконалення методики внутрішнього контролю зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України, зважаючи на впровадження ЗСП в управлінський облік.

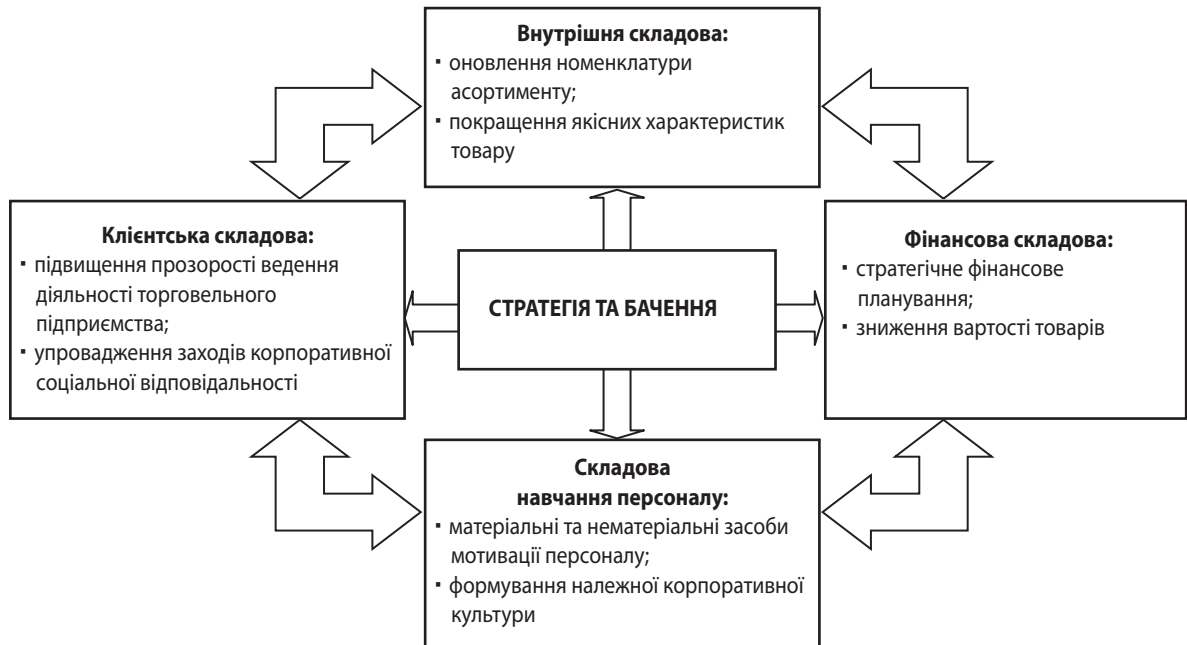


Рис. 4. Основні заходи, які варто запровадити у діяльність

Джерело: розроблено авторами

ЛІТЕРАТУРА

1. Адаменко А. П. Використання збалансованої системи показників в управлінні інвестиційним процесом сільськогосподарських підприємств / А. П. Адаменко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Т. 1, № 2 (5). – С. 8–13.

2. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2014. – № 1 (64). – С. 23–31.

3. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192–203.

4. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства / О. М. Шляхта // Економічний простір. – 2012. – № 68. – С. 301–309.

5. Журавльова Т. О. Особливості конкурентоспроможності підприємств мобільного зв'язку України / Т. О. Журавльова, І. В. Яцкевич, Ю. О. Жаданова // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2014. – Т. 19, № 2/3. – С. 106–110.

6. Шевченко Т. П. Стратегічний маркетинговий аналіз корпоративної соціальної відповідальності підприємств / Т. П. Шевченко // Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Серія «Економіка». – 2013. – № 13. – С. 229–236.

7. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств / О. Є. Перфілова // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 624. – С. 77–84.

8. Подольна В. В. Використання стратегічних карт для обґрунтування маркетингової стратегії розвитку торгового підприємства / В. В. Подольна, О. І. Хоменко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 2, № 6. – С. 93–96.

9. Лазарева А. П. Стратегія фінансової безпеки підприємства / А. П. Лазарева // Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету. – 2014. – Т. 18, № 2. – С. 166–172.

10. Біляр А. І. Стратегічні карти як інструмент реалізації стратегії / А. І. Біляр // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». – 2010. – Ч. 1, № 7 (25). – С. 83–91.

11. Сабліна Н. В. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 326–331.

12. Мехович С. А. Формування теоретичного підходу до розробки стратегічних карт реінжинірингу процесу управління інноваційним розвитком промислового підприємства / С. А. Мехович, М. О. Ткаченко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 326–331.

REFERENCES

Adamenko, A. P. "Vykorystannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv v upravlinni investytsiynym protsesom silskohospodarskykh pidpriemstv" [Using the Balanced Scorecard to manage the investment process agricultural enterprises]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii* vol. 1, no. 2 (5) (2012): 8-13.

Biliar, A. I. "Stratehichni karty yak instrument realizatsii stratehii" [Strategic maps as a tool to implement the strategy]. *Ekonomichni nauky. Seriya «Oblik i finansy»* vol. 1, no. 7 (25) (2010): 83-91.

Lazareva, A. P. "Stratehiia finansovoi bezpeky pidpriemstva" [The strategy of financial security]. *Zbirnyk naukovykh prats Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu* vol. 18, no. 2 (2014): 166-172.

Liashenko, H. P., and Derevianko, V. M. "Zbalansovana sistema pokaznykiv - neobkhidnyi instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva (na prykladi naftovydobuvnoho pidpriemstva)" [Balanced Scorecard - a necessary

tool to ensure competitiveness of the enterprise (for example, oil companies)]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy (ekonomika, pravo)*, no. 1 (64) (2014): 23-31.

Melnyk, Yu. M., and Savchenko, O. S. "Problemy zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianskykh pidpryemstvakh" [Problems balanced scorecard application to domestic enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2011): 192-203.

Mekhovych, S. A., and Tkachenko, M. O. "Formuvannya teoretychnoho pidkhodu do rozrobky stratehichnykh kart reinzhynerynhu protsesu upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovoho pidpryemstva" [Formation of the approach to developing strategy maps reengineering process of innovative development of industrial enterprises]. *Biznes Inform*, no. 4 (2014): 326-331.

Perfilova, O. Ye. "Problemy ta osoblyvosti vprovadzhennia SWOT-analizu v praktyku stratehichnoho upravlinnia vitchyznianskykh pidpryemstv" [Problems and features SWOT-analysis of the implementation in practice of strategic management of domestic enterprises]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*, no. 624 (2008): 77-84.

Podolna, V. V., and Khomenko, O. I. "Vykorystannia stratehichnykh kart dlia obgruntuвання marketynhovoї stratehii rozvytku torhovoho pidpryemstva" [Use strategy maps to justify the marketing strategy of commercial enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* vol. 2, no. 6 (2011): 93-96.

Shliakhta, O. M. "SWOT-analiz yak instrument stratehichnoho menedzhmentu pidpryemstva" [SWOT-analysis as a tool for strategic management of the company]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 68 (2012): 301-309.

Sablina, N. V., and Kuzenko, T. B. "Formuvannya stratehichnykh kart u ramkakh realizatsii protsesu upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryemstva" [Formation of strategy maps in the framework of the process of management of financial security]. *Biznes Inform*, no. 4 (2013): 326-331.

Shevchenko, T. P. "Stratehichni marketynhovi analiz korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpryemstv" [Strategic marketing analysis of corporate social responsibility of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats KhNPU imeni H. S. Skovorody. Seriia «Ekonomika»*, no. 13 (2013): 229-236.

Zhuravlyova, T. O., Yatskevych, I. V., and Zhadanova, Yu. O. "Osoblyvosti konkurentospromozhnosti pidpryemstv mobilnoho zviazku Ukrainy" [Features of mobile enterprise competitiveness Ukraine]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova* vol. 19, no. 2/3 (2014): 106-110.