

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

©2025 МУШНИКОВА С. А., АБЕРНІХІНА І. Г.

УДК 658.5:005.52
JEL: D24; L21; M21

Мушникова С. А., Аберніхіна І. Г. Збалансована система показників як основа формування економічного потенціалу підприємств

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) як ефективного інструменту стратегічного управління економічним потенціалом підприємства в умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції. Обґрунтовано актуальність застосування збалансованої системи показників (ЗСП) у сучасному стратегічному управлінні, зокрема через її здатність поєднувати фінансові та нефінансові індикатори, підтримувати сталий розвиток, стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність. Проведено аналіз останніх міжнародних і вітчизняних досліджень щодо еволюції концепції BSC, її інтеграції з підходами ESG, KPI, GRI, цифровими інноваціями та сталим розвитком. На основі логіко-структурного підходу визначено зв'язок між чотирма перспективами ЗСП (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток) і структурними компонентами економічного потенціалу (ресурсний, інноваційний, кадровий, ринковий, управлінський). Запропоновано стратегічну карту та логічну модель, що візуалізують причинно-наслідкові зв'язки між цілями управління та перспективами ЗСП. Методика дослідження передбачає етапи теоретичного аналізу, побудови стратегічних взаємозв'язків, моделювання інтегрованої системи управління ресурсами підприємства. Встановлено, що ЗСП виступає не лише інструментом оцінки результативності, а й механізмом формування, розвитку й мобілізації економічного потенціалу підприємства. Уточнено ключові механізми впровадження: інтеграція стратегічного й оперативного управління, багатовимірна оцінка результатів, мотивація персоналу та інформаційна підтримка прийняття рішень. Результати дослідження підтверджують, що ЗСП сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його адаптивності та стійкості в динамічному середовищі. Перспективи подальших досліджень включають розробку галузевих моделей ЗСП, інтеграцію цифрових технологій, штучного інтелекту, оцінку впливу на стратегічну стійкість та ефективність в умовах нестабільності. Зроблено висновок про значущість ЗСП як універсального управлінського інструменту для цілісного управління економічним потенціалом підприємств різних галузей у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: збалансована система показників (ЗСП), економічний потенціал підприємства, стратегічне управління, нефінансові індикатори, перспективи ЗСП, інтегроване управління, стратегічна карта.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

Мушникова Світлана Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу, Навчально-науковий інститут «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технологій (просп. Науки, 4, Дніпро, 49005, Україна)

E-mail: svetamush@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57212221544>

Аберніхіна Ірина Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу, Навчально-науковий інститут «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технологій (просп. Науки, 4, Дніпро, 49005, Україна)

E-mail: irina.abernikhina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>

UDC 658.5:005.52
JEL: D24; L21; M21

Mushnykova S. A., Abernikhina I. H. The Balanced Scorecard as the Foundation for Developing the Economic Potential of Enterprises

This article examines the theoretical and practical aspects of using the Balanced Scorecard (BSC) as an effective tool for the strategic management of an enterprise's economic potential in the context of globalization, digital transformation, and increasing competition. The relevance of applying the Balanced Scorecard (BSC) in modern strategic management is substantiated, particularly due to its ability to combine financial and non-financial indicators, support sustainable development, strategic flexibility, and competitiveness. An analysis of recent international and domestic studies on the evolution of the BSC conception, its integration with ESG, KPI, GRI approaches, digital innovations, and sustainable development has been carried out. Based on a logical-structural approach, the relationship between the four perspectives of the Balanced Scorecard (finance, customers, internal processes, and learning and growth) and the structural components of economic potential (resources, innovation, human resources, market, and management) has been defined. A strategic map and a logical model have been proposed to visualize the cause-and-effect relationships between management goals and the perspectives of the Balanced Scorecard. The research methodology involves stages of theoretical analysis, establishing strategic interconnections, and modeling an integrated system for managing enterprise resources. It is determined that the Balanced Scorecard acts not only as a tool for assessing effectiveness but also as a mechanism for forming, developing, and mobilizing the enterprise's economic potential. Key implementation mechanisms have been clarified as follows: integration of strategic and operational management, multidimensional assessment of results, personnel motivation, and information support for decision-making. The results of the study confirm that the Balanced Scorecard (BSC) contributes to achieving the strategic goals of the enterprise, enhancing its adaptability and resilience in a dynamic environment. Future research perspectives include the development of industry-specific BSC models, integration of digital technologies, artificial intelligence, and assessing the impact on strategic resilience and efficiency in times of instability. It has been concluded that the BSC is a significant universal management tool for the holistic management of the economic potential of enterprises across various sectors in the long term.

Keywords: balanced scorecard (BSC), economic potential of the enterprise, strategic management, non-financial indicators, perspectives of BSC, integrated management, strategic map.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

Mushnykova Svitlana A. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Financial Management, Accounting Analytics and Business Monitoring, Educational and Scientific Institute "Dnipro Metallurgical Institute" of the Ukrainian State University of Science and Technology (4 Nauky Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

E-mail: svetamush@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57212221544>

Abernikhina Iryna H. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Financial Management, Accounting Analytics and Business Monitoring, Educational and Scientific Institute "Dnipro Metallurgical Institute" of the Ukrainian State University of Science and Technology (4 Nauky Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

E-mail: irina.abernikhina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції підприємства потребують ефективних інструментів управління, що дозволяють не лише контролювати поточну діяльність, а й стратегічно розвивати свій економічний потенціал. Одним із таких інструментів є збалансована система показників (*Balanced Scorecard* – BSC) [1], яка забезпечує комплексний підхід до оцінювання та формування потенціалу підприємства через поєднання фінансових і нефінансових індикаторів. Упродовж 2023–2025 рр. спостерігається суттєве зростання наукового та прикладного інтересу до впровадження збалансованої системи показників як ефективного інструменту стратегічного управління.

Актуальність цієї теми зумовлена низкою сучасних викликів, серед яких – цифрова трансформація управління, потреба в урахуванні нефінансових показників для забезпечення сталого розвитку, стратегічна невизначеність в умовах воєнних і енергетичних криз, а також необхідність інтеграції BSC із сучасними підходами до управління (ESG, KPI, GR, інноваційні стратегії).

У міжнародному науковому середовищі оновлені дослідження Kaplan R. S., Norton D. P. [2] у «Harvard Business Review» підтверджують, що концепція BSC еволюціонує в напрямі динамічного стратегічного контролю [1; 3]. Одним із найактуальніших аналітичних досліджень за останні роки стала публікація Kumar S., Lim W. M., Sureka R., et al. (2024), присвячена ретроспективному та перспективному аналізу Balanced Scorecard [3]. Автори проаналізували понад 1200 наукових праць і встановили, що протягом останніх трьох десятиліть BSC зазнала глибоких змін: від фінансово орієнтованого інструменту до багатовимірної системи стратегічного управління. У дослідженні зазначено, що сучасна BSC активно інтегрується з концепціями сталого розвитку (ESG), інтегрованої звітності, цифрової трансформації та стратегічної

гнучкості, що робить її надзвичайно актуальною для формування довгострокового економічного потенціалу підприємства: «Збалансована система показників еволюціонує від системи вимірювання результативності до стратегічної управлінської рамки, яка підтримує компанії в досягненні цілей у сфері ESG, цифрових трансформацій та динамічної конкурентоспроможності», – зазначається в дослідженні [3].

Таким чином, збалансована система показників (ЗСП) виступає інтегральною платформою, яка дозволяє підприємствам формувати та реалізовувати економічний потенціал на основі не лише фінансових показників, а й стратегічно важливих нефінансових індикаторів – інновацій, клієнтського досвіду, внутрішніх процесів і людського капіталу.

В українській науковій періодиці також простежується посилений інтерес до теми. Зокрема, публікації 2023–2024 років висвітлюють використання ЗСП в умовах кризового управління, аналізують її роль у забезпеченні стратегічної стійкості підприємств (особливо в аграрному, IT і транспортному секторах), а також розглядають адаптацію ЗСП до вимог цифрового обліку та нефінансової звітності (ESG, GRI). Зокрема, В. К. Макарович описує, що ЗСП є «дієвим інструментом стратегічного управління підприємством» та ефективно поєднується з управлінням якістю за стандартами ISO 9001:2015 і ISO 9004:2018. ЗСП перекладає стратегію організації в набір індикаторів за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток персоналу» [4].

Таранич О. В., Якимова Н. С., Лігус Г. М. розглядають KPI – основу BSC – як інструмент удосконалення управління підприємствами публічного права. Автори адаптують BSC для специфіки держструктур із акцентом на прозорість, цифровізацію, сталий розвиток і кадровий потенціал [5].

Сакун Л., Сухомлин Л., Шишлова Ю. аналізують роль ЗСП у формуванні стратегій управління підприємствами в умовах трансформаційних процесів (глобалізація, політичні кризи, воєнна нестабільність). Автори підкреслюють необхідність модернізації ЗСП для підвищення гнучкості управління та забезпечення конкурентоспроможності [6].

Травінська С., Дерун І., Михальська О. пропонують адаптовану BSC для промислових підприємств з урахуванням сталого розвитку та цифровізації. Наводять алгоритм побудови модифікованої системи з кількісними/якісними показниками та моментом команди експертів [7].

У наукових дослідженнях фокус зміщується з традиційних фінансових метрик на такі аспекти, як внутрішні процеси, розвиток персоналу, цифрові інновації, що є критичними для довгострокового економічного потенціалу підприємств. У розробках науковців усе частіше трапляються моделі, які поєднують BSC із оцінкою економічного потенціалу за допомогою мультикритеріального аналізу, економетричних методів, нечіткої логіки тощо.

Таким чином, тема застосування збалансованої системи показників у контексті формування економічного потенціалу підприємств є не лише актуальною, але й міждисциплінарною та практично значущою. Її розвиток забезпечує узгодження стратегічного бачення, цифрових технологій і адаптивного управління в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

Разом із тим, залишається низка недостатньо досліджених аспектів. Зокрема, потребують уточнення методики побудови кількісних моделей, які б прямо пов'язували ключові показники BSC із рівнем економічного потенціалу підприємства. Також актуальними є питання інтеграції інноваційних індикаторів (індекс цифровізації, швидкість адаптації) у структуру BSC і визначення вагових коефіцієнтів впливу окремих КРІ на потенціал підприємства.

Метою статті є дослідження концептуальних і прикладних аспектів запровадження збалансованої системи показників (ЗСП) як ефективного інструменту стратегічного управління економічним потенціалом підприємства, з акцентом на її здатності інтегрувати фінансові та нефінансові індикатори, забезпечувати цілісне управління ресурсами та сприяти досягненню довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Методика проведення дослідження передбачає комплексний підхід до аналізу та застосування збалансованої системи показників як інструменту управління економічним потенціалом підприємства. На першому етапі здійснюється теоретич-

ний аналіз концептуальних засад ЗСП, що включає вивчення її чотирьох ключових перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку, а також визначення їх ролі у формуванні економічного потенціалу підприємства. Другий етап включає дослідження взаємозв'язків між цими перспективами за допомогою стратегічної карти, що дозволило візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки між показниками та визначити їхній вплив на стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Третій етап полягає в побудові логіко-структурної моделі, яка відображає інтегроване управління п'ятьма структурними компонентами економічного потенціалу через призму чотирьох перспектив ЗСП.

У ході дослідження особлива увага приділяється аналізу механізмів інтеграції стратегічного та оперативного управління, багатовимірній оцінці результатів, мотивації персоналу та інформаційній підтримці управлінських рішень. Завершальним етапом стало формулювання висновків щодо ефективності використання ЗСП для управління економічним потенціалом підприємств, а також визначення напрямів подальших досліджень, включно з інтеграцією цифрових технологій та адаптацією моделі до сучасних викликів бізнес-середовища.

Збалансована система показників (ЗСП) – це стратегічна модель управління, запропонована Робертом Капланом і Девідом Нортеном у 1992 році [2], яка спрямована на узгодження стратегічних цілей і поточної діяльності підприємства. Її впровадження дозволяє оцінювати ефективність функціонування організації не лише за традиційними фінансовими критеріями, а й у ширшому, багатовимірному контексті. Основна концепція ЗСП передбачає побудову системи моніторингу та управління на основі чотирьох ключових перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання та розвитку.

Фінансова перспектива відображає здатність підприємства генерувати прибуток, забезпечувати ліквідність і рентабельність. Клієнтська перспектива акцентує увагу на задоволенні потреб споживачів, утриманні клієнтів та формуванні стабільної ринкової позиції. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів оцінює ефективність операційної діяльності, впровадження інновацій та забезпечення якості. Перспектива навчання та розвитку охоплює розвиток людського капіталу, інформаційну інфраструктуру, адаптивність і здатність організації до змін та вдосконалення.

ЗСП стала відповіддю на зростаючу потребу бізнесу в комплексній системі оцінки ефективності, яка враховує не лише фінансові результати, а й

детермінанти довгострокового стратегічного розвитку підприємства. Особливо актуальною вона є в умовах інформаційної економіки, де нематеріальні активи, такі як знання, відносини з клієнтами чи внутрішня культура, відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

Економічний потенціал підприємства, переважним чином, трактується як комплексна відображена в ресурсній структурі та функціональній спроможності система, що охоплює фінансові, матеріально-технічні, людські, інформаційні й управлінські компоненти, спрямовані на досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства з урахуванням вимог зовнішнього середовища.

Збалансована система показників (BSC) виступає логічною та методологічною рамкою, що забезпечує інтегроване управління ключовими компонентами економічного потенціалу підприємства. Вона дозволяє не лише вимірювати поточний стан підприємства, а й цілеспрямовано розвивати та трансформувати його внутрішні ресурси й компетенції відповідно до стратегічних цілей. Особливість BSC полягає в тому, що вона охоплює не лише кінцеві фінансові результати (зокрема, прибутковість), але й ті механізми, процеси та фактори, які безпосередньо впливають на їх досягнення. Саме через логіку взаємозв'язків між фінансовими, клієнтськими, внутрішніми та навчальними перспективами, BSC забезпечує послідовне управління структурними елементами економічного потенціалу, трансформуючи його в сталу конкурентну перевагу підприємства.

Зв'язок перспектив BSC з економічним потенціалом наведено в *табл. 1*.

Збалансована система показників здатна забезпечити ефективне формування цього потенціалу завдяки таким ключовим механізмам:

- ✦ *інтеграція стратегічного та оперативного управління.* Завдяки стратегічній карті,

що поєднує коротко- та довгострокові цілі, ЗСП забезпечує послідовність і передбачуваність розвитку;

- ✦ *багатовимірна оцінка результатів.* Урахування нефінансових показників дозволяє оцінювати вплив таких факторів, як клієнтська лояльність, інноваційна діяльність, продуктивність процесів та рівень професіоналізму персоналу;
- ✦ *мотивація персоналу.* Узгодження індивідуальних і корпоративних цілей шляхом впровадження ЗСП сприяє зростанню залученості працівників і підвищенню продуктивності;
- ✦ *інформаційна підтримка рішень.* ЗСП формує уніфіковану інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що забезпечує оперативність і точність стратегічного планування.

Разом ці механізми формують основу для цілісного управління ресурсами та інтелектуальним капіталом підприємства, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей. Водночас, для глибшого розуміння потенціалу застосування ЗСП, у сучасних умовах доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити сильні (*Strengths*) і слабкі сторони (*Weaknesses*) моделі, а також можливості (*Opportunities*) та загрози (*Threats*), що впливають на її ефективність у процесі формування економічного потенціалу підприємств (*табл. 2*).

У процесі впровадження ЗСП важливу роль відіграє стратегічна карта, яка візуалізує причинно-наслідкові зв'язки між цілями в межах чотирьох перспектив. Наприклад, підвищення кваліфікації працівників (перспектива навчання та розвитку) сприяє покращенню якості обслуговування (внутрішні процеси), що відповідно підвищує рівень

Таблиця 1

Зв'язок кожної з чотирьох перспектив BSC з економічним потенціалом

Перспектива BSC	Оцінює / покращує	Вплив на формування економічного потенціалу
Фінансова	Рентабельність, прибуток, cash-flow	Забезпечує ресурсну стійкість, можливість інвестувати в розвиток
Клієнтська	Задоволеність, лояльність, утримання клієнтів	Формує ринковий потенціал, що забезпечує стабільний дохід
Внутрішні процеси	Ефективність виробництва, якість, інновації	Підвищує технологічний і організаційний потенціал
Навчання та розвиток	Залучення персоналу, ІТ-інфраструктура, інноваційність	Посилює інтелектуальний, кадровий і адаптивний потенціал

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 4; 6–8].

SWOT-аналіз ЗСП у контексті формування економічного потенціалу підприємств

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Комплексний підхід до оцінки діяльності	Потребує високого рівня аналітичної культури
Спрямованість на довгостроковий розвиток	Ускладнення збору нефінансових даних
Узгодження стратегії з операційною діяльністю	Складність у формуванні адекватних KPI
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Підвищення конкурентоспроможності	Невірне визначення стратегічних пріоритетів
Підтримка процесів цифрової трансформації	Недостатнє лідерство чи підтримка з боку вищого менеджменту
Формування інноваційного потенціалу	Опір змінам з боку персоналу

Джерело: авторська розробка.

задоволеності клієнтів (клієнтська перспектива) і зрештою веде до зростання прибутковості (фінансова перспектива).

На рис. 1 представлено логіко-структурну модель кореляції між ключовими перспективами BSC та основними складовими економічного потенціалу підприємства.

Таким чином, ЗСП створює основу для цілісного управління економічним потенціалом, адже кожна з її перспектив відповідає певній складовій цього потенціалу:

- ✦ *фінансова перспектива* → фінансова стійкість та інвестиційна привабливість;
- ✦ *клієнтська перспектива* → конкурентні позиції на ринку;
- ✦ *внутрішні процеси* → ефективне використання ресурсів;
- ✦ *навчання та розвиток* → гнучкість, інноваційність, адаптивність.

Отже, ЗСП не лише оцінює результативність підприємства, а й виступає інструментом формування, розвитку та мобілізації його економічного потенціалу в умовах стратегічної невизначеності та зростаючої конкуренції.

ВИСНОВКИ

Збалансована система показників (ЗСП) постає як дієвий інструмент стратегічного управління, що забезпечує інтеграцію фінансових і нефінансових індикаторів в уніфіковану управлінську модель. Завдяки чотирьом стратегічним перспективам – фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку – ЗСП охоплює ключові аспекти функціонування підприємства, що дозволяє здійснювати вплив на формування, реалізацію та розвиток його економічного потенціалу. В цьому контексті економічний потенціал розглядається як інтегрована система ресурсів, яка

включає фінансові, людські, технологічні, ринкові, інноваційні та управлінські складові.

Запровадження ЗСП сприяє переходу до системного управління ресурсним потенціалом підприємства, що, своєю чергою, забезпечує зміцнення економічної стійкості, підвищення результативності використання наявних можливостей, посилення конкурентних позицій і зростання адаптивності до викликів зовнішнього середовища. Візуалізація стратегічних цілей і причинно-наслідкових взаємозв'язків між ними за допомогою стратегічних карт і логіко-структурних моделей сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень і зміцненню стратегічної керованості організації.

Таким чином, ЗСП слід розглядати не лише як інструмент комплексної діагностики результативності функціонування підприємства, а й як інтегрований механізм стратегічного управління, орієнтований на формування, розвиток і ефективне використання економічного потенціалу з метою досягнення довгострокових цілей та забезпечення стійкої конкурентоспроможності в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Перспективи подальших розвідок у напрямі застосування збалансованої системи показників (ЗСП) полягають в удосконаленні методології її адаптації до умов нестабільного середовища, інтеграції цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та аналітики великих даних, розробці галузевих моделей ЗСП, вивченні взаємозв'язку між її показниками та індикаторами сталого розвитку, оцінці впливу на стратегічну стійкість підприємства, проведенні емпіричних досліджень ефективності ЗСП у практиці українських підприємств, а також у формуванні інструментів динамічного управління економічним потенціалом на основі ЗСП. ■

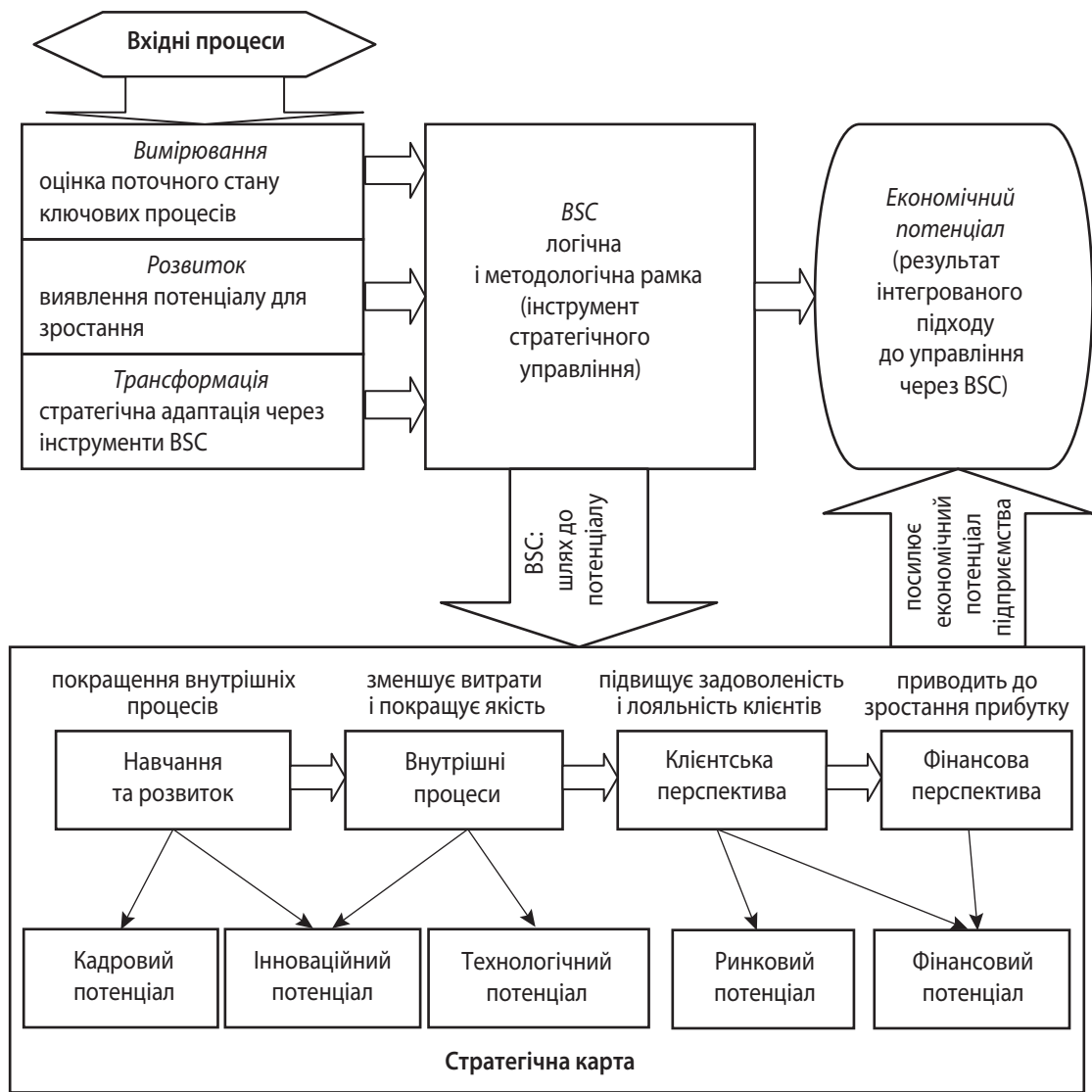


Рис. 1. Концептуальне узгодження перспектив BSC зі структурними складовими економічного потенціалу підприємства

Джерело: авторська розробка.

БІБЛІОГРАФІЯ

- Hayes A. What is a balanced scorecard (BSC)? Examples and uses. *Investopedia*. URL: https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp?utm_source=chatgpt.com
- Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. Iss. 1. P. 71–79.
- Kumar S., Lim W. M., Sureka R., et al. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 2397–2439. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Макарович В. К. Розвиток стратегічного управління обліку інноваційного капіталу на основі збалансованої системи показників. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. № 2. С. 32–38. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-32-38](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-32-38)
- Таранич О. В., Якимова Н. С., Лігус Г. М. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4. С. 65–78. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>
- Сакун Л., Сухомлин Л., Шишлова Ю. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>
- Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 4. С. 103–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4103>

8. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>

REFERENCES

- Bilous, S. P., and Bryvus, A. O. "Adaptatsiia biznes-stratehii pidpriemstva do umov voiennoho konfliktu" [Adapting the Business Strategy of the Enterprise to the Conditions of a Military Conflict]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61 (2024).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
- Hayes, A. "What is a balanced scorecard (BSC)? Examples and uses". *Investopedia*. https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp?utm_source=chatgpt.com
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1 (1992): 71-79.
- Kumar, S. et al. "Balanced scorecard: trends, developments, and future directions". *Review of Managerial Science*, vol. 18 (2024): 2397-2439.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Makarovich, V. K. "Rozvytok stratehichnoho upravlinskoho obliku innovatsiinoho kapitalu na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv" [Development of Strategic Management Accounting of Innovation Capital Based on a Balanced Scorecard System]. *Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, no. 2 (2024): 32-38.
DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-32-38](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-32-38)
- Sakun, L., Sukhomlyn, L., and Shyshlova, Yu. "Zbalansovana systema pokaznykiv u formuvanni stratehii v umovakh transformatsiinykh protsesiv" [Balanced Scorecard in Strategy Formation Amid Transformational Processes]. *Ekonomichniy prostir*, no. 196 (2024): 97-104.
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>
- Taranych, O. V., Yakymova, N. S., and Lihus, H. M. "Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti yak instrument udoskonalennia menedzhmentu orhanizatsii" [Key Indicators of Performance as a Tool for Improving the Management of Organizations]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4 (2024): 65-78.
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>
- Travinska, S., Derun, I., and Mykhalska, O. "Zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinni ta analizi: keis promyslovoho pidpriemstva" [The Use of Balanced Scorecard in Strategic Management and Analysis: The Industrial Company's Case]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 4 (2023): 103-117.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103>