

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2021 | 28.01.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.88](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.88)

УДК 658.5

*Н. В. Каткова,  
к. е. н., доцент, професор кафедри «Облік і економічний аналіз»,  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
ORCID ID: 0000-0002-6199-4841*

*І. С. Мурашко,  
к. е. н., завідувач кафедри економіки та менеджменту,  
Придунайська філія ПрАТ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
ORCID ID: 0000-0002-4635-6921*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

*N. Katkova  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Accounting and Economic Analysis,  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding  
I. Murashko  
PhD in Economics, Head of the Department of Economics and Management,  
Danube branch of «Interregional Academy of Personnel Management»*

### **IMPLEMENTATION THE MECHANISM OF THE ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT USING A BALANCED SCORECARD**

*У статті запропоновано методичний підхід до формування механізму стійкого розвитку підприємств машинобудування з використанням збалансованої системи показників, згрупованими за економічною, екологічною, соціальною та енергетичною підсистемами, яка дозволяє побудувати систему індикаторів контролю та оцінювання розвитку всіх підсистем підприємства, а також зв'язки між ними; локально, швидко та ефективно реагувати на впливи внутрішнього та зовнішнього середовища; визначити важливі напрямки стійкого розвитку та здійснювати контроль за досягненням цілей за підсистемам. На відміну від існуючих, наведена система показників доповнена додатковими підсистемами стійкого розвитку – «екологічною» та «енергетичною».*

*Формування механізму стійкого розвитку на підставі BSC-моделі досліджувалося на прикладі ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп», для якого сформована система цілей та індикаторів за економічною, екологічною, соціальною та енергетичною підсистемам, а також визначені цільові значення індикаторів та зв'язки між цілями стійкого розвитку.*

*The article proposes a methodical approach to the formation of the mechanism of sustainable development of machine-building enterprises using a balanced system of indicators, grouped by economic, environmental, social and energy subsystems. The Balanced scorecard allows to build a system of indicators of control and evaluation of development by all subsystems of the enterprise, and*

*also communications between them; respond locally, quickly and effectively to the influences of the internal and external environment; identify important areas of sustainable development and monitor the achievement of goals for the subsystems. In contrast to the existing ones, the above system of indicators is supplemented by additional subsystems of sustainable development - "environmental" and "energy". The formation of the mechanism of sustainable development on the basis of the BSC-model was studied on the example of Smart Maritime Group LLC, for which a system of goals and indicators for economic, environmental, social and energy subsystems was formed, as well as target values of indicators and connections between goals of sustainable development are defined. It is determined that achieving sustainable development of the economic subsystem requires increasing profitability, which requires increasing competitiveness and market expansion, improving efficiency and turnover of current assets, as well as maintaining the solvency and financial stability of the enterprise. Achieving sustainable development of the environmental subsystem is achieved by reducing the negative impact on the environment and the preservation and reproduction of the environment. Achieving sustainable development of the social subsystem requires improving working conditions, ensuring safety and health, retaining key professionals and improving the skills of workers, as well as increasing the level of social responsibility. To achieve sustainable development of the energy subsystem, it is necessary to reduce the use of energy resources, increase the use of energy obtained from own energy sources and increase the efficiency of energy resources.*

**Ключові слова:** механізм стійкого розвитку; збалансована система показників; індикатори; контроль; оцінювання; ціль; економічна підсистема; екологічна підсистема; соціальна підсистема; енергетична підсистема.

**Keywords:** mechanism of sustainable development; balanced scorecard; indicators; control; evaluation; goal; economic subsystem; ecological subsystem; social subsystem; energy subsystem.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств машинобудування враховувати необхідність збалансованого економічного, екологічного, соціального та енергетичного розвитку, що сприяє підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів, реалізації суспільної відповідальності, розвитку технологій виробництва, та, у цілому, забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства та його здатності протидіяти збурюванням зовнішнього середовища.

Забезпечити гармонійний економічний, екологічний, соціальний та енергетичний розвиток підприємства зможе ефективний механізм стійкого розвитку. Впровадження механізму стійкого розвитку на вітчизняних підприємствах має на меті забезпечення чіткого усвідомлення цілей за підсистемами стійкого розвитку та оперативного визначення ступіню їх досягнення для прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень, досягнення довгострокового безкризового розвитку. Тому актуальною вбачається проблема формування і реалізації механізму стійкого розвитку.

Визначивши механізм стійкого розвитку підприємства як динамічну систему взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, яка, отримуючи ресурси та інформацію з зовнішнього та внутрішнього середовища, впливає на них з використанням певних принципів, «навичок» та «досвіду», і спрямовану на забезпечення збалансованості та рівноваги у отриманні економічних, соціальних, екологічних та енергетичних результатів діяльності в залежності від стратегічних цілей підприємства та стійкого розвитку [1], вважаємо, що для формування механізму стійкого розвитку доцільно використовувати BSC-підхід.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Представлена уперше у 1992 році Р. Капланом і Д. Нортеном [2] Balanced scorecard дотепер вважається кращою основою для створення механізму стратегічного управління ефективністю організацій й одним з найбільш «просунутих» методів її оцінки. А тому, використання інструментарію збалансованої системи показників в різних прикладних аспектах діяльності підприємства у різних галузях економіки широко обговорюється науковцями. Зокрема, дослідженню практичної реалізації BSC як засобу стратегічного управління підприємствами у різних галузях економіки присвячені праці Думенко М., Садикової В., Прокопенко С. [3], Бруй О. [4], Осадчої Г. Г., Ополонець І. П. [5], Шварц І. В. [6], Варченко О.М., Вернюк Н.О. [7], Воскобоевої О.В., Ромашенко О.С., Макаренко А.О. [8], Ляшенко Г.П., Дерев'янюк В.М. розглядають збалансовану систему показників як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства [9]; Потривасва Н. В. [10] і Каткова Н. В. [11] – як інструмент підвищення ефективності діяльності; Бурлака О.В – як засіб підвищення стратегічного потенціалу підприємства [12]. Бабяк Н.Д., Паскалова А.Г. пропонують використовувати BSC при оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства [13]; Йолтуховська О.Ю. – при оцінці людського капіталу в контексті стратегічного вимірювання бізнесу [14]. Розповсюдження набула система збалансованих показників як

інструменту контролінгу, зокрема у працях Куровської О. А., Овсєєнко О. С. [15], Циганової О.С. [16], Лемішовського В.І. [17]. Використовувався даний підхід і при формуванні механізму забезпечення економічної стійкості підприємств суднобудівної промисловості [18].

**Метою статті** є розробка підходу до формування механізму стійкого розвитку підприємства з використанням збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу.** Як було зазначено, механізм стійкого розвитку підприємства необхідно розглядати як динамічну систему елементів, яка спрямована на забезпечення збалансованості та рівноваги у отриманні економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності в залежності від стратегічних цілей підприємства та стійкого розвитку. Тому, найбільш ефективним інструментом побудови механізму стійкого розвитку підприємства є Balanced scorecard, яка дозволяє побудувати систему індикаторів контролю та оцінювання розвитку всіх підсистем підприємства, а також побудувати зв'язки між ними. Ключові елементи механізму стійкого розвитку наведено на рис. 1.

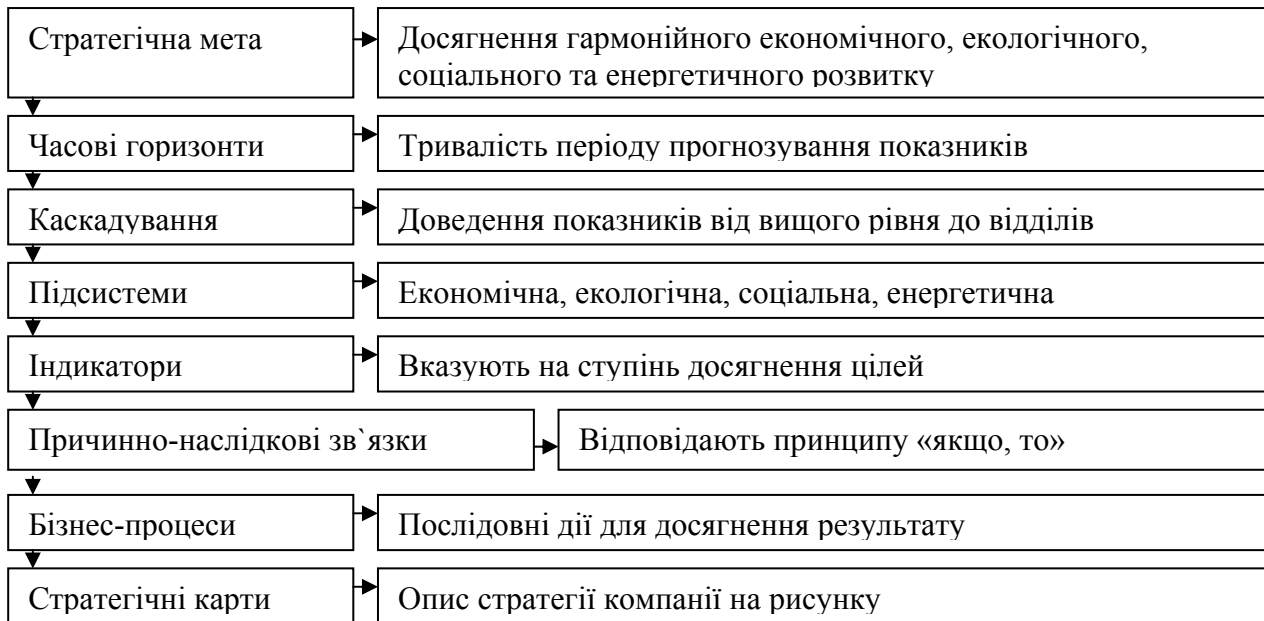


Рис. 1. Ключові елементи механізму стійкого розвитку

Оскільки стратегічною метою реалізації механізму стійкого розвитку є досягнення гармонійного економічного, екологічного, соціального та енергетичного розвитку, вважаємо, що класичні перспективи BSC-моделі «Фінанси-економіка», «Ринок-покупці» та «Бізнес-процеси» доцільно об'єднати у економічну підсистему, а також додати екологічну та енергетичну підсистеми.

Кожне підприємство має власні тактичні цілі за кожною підсистемою, що буде впливати на будову механізму стійкого розвитку. Формування механізму стійкого розвитку на підставі BSC-моделі досліджувалося на прикладі ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп». Підсистеми механізму стійкого розвитку та їх загальні цілі ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп» наведено на рис. 2.

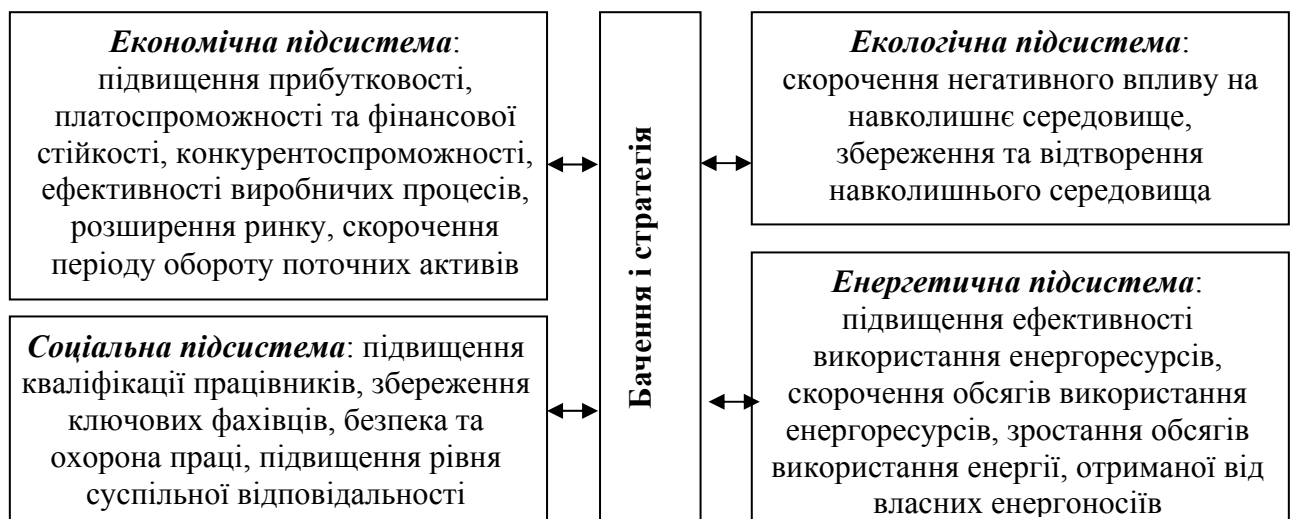


Рис. 2. Підсистеми механізму стійкого розвитку ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп»

На ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп» встановлено такі цілі економічної підсистеми, як підвищення прибутковості діяльності та фінансової стійкості, підтримка платоспроможності, скорочення періоду обороту поточних активів, розширення ринку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробничих процесів. Індикаторами досягнення цілей підвищення прибутковості на підприємстві визначено рентабельність продажів та рентабельність активів, які вказують на обсяг прибутку, який приносить кожна гривня продажів та активів, та рентабельність діяльності, яка вказує на доцільність витрат підприємства.

ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп» протягом останніх років не мало суттєвих проблем із платоспроможністю, тому для контролю за платоспроможністю доцільно застосовувати показник швидкої ліквідності, який вказує на ступінь покриття поточних зобов'язань найбільш ліквідними оборотними активами. Для оцінки досягнення цілей із підвищення фінансової стійкості використовується коефіцієнт автономії, який найбільш наочно демонструє питому вагу власних джерел фінансування у структурі пасивів. Для забезпечення контролю над ефективністю використання оборотних активів, зокрема, відсутності «зайвих» запасів на складах, своєчасності розрахунків з дебіторами тощо, доцільно застосовувати коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Розширення ринку ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп» можливо при збереженні постійних клієнтів та залученні нових, тому індикаторами виконання цієї цілі є відсоток незадоволених клієнтів, відсоток клієнтів, що звернулись вдруге та кількість залучених клієнтів. Конкурентоспроможність підприємства залежить від якості проектних робіт, якості виконання замовлень та інноваційності продукції, тому індикаторами досягнення цієї цілі є відсоток невідповідностей виконаних замовлень, відсоток невідповідностей проектів та відсоток впроваджень інновацій.

Для підвищення ефективності виробничих процесів необхідно забезпечити підвищення віддачі від оборотних та необоротних активів, тому основними індикаторами є відсоток завантаження основних виробничих фондів, ступінь зносу основних засобів, матеріаловіддача та фондівіддача.

Цільові значення показників були визначені з урахуванням думок менеджерів відповідних підрозділів ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп» та на основі проведеного аналізу діяльності підприємства (табл. 1).

**Таблиця 1.**

**Матриця індикаторів досягнення цілей економічної підсистеми ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп»**

Стратегічні цілі	Індикатор	Цільові значення індикаторів
Підвищення прибутковості	Рентабельність продажів, %	11,1
	Рентабельність активів, %	8,1
Підтримка платоспроможності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1
Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	0,5
Скорочення періоду обороту поточних активів	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,9
Підвищення ефективності діяльності	Рентабельність діяльності, %	8,2
Розширення ринку	Частка незадоволених клієнтів, %	1
	Частка клієнтів, що звернулись вдруге, %	70
	Кількість залучених клієнтів, од/рік	35
Підвищення конкурентоспроможності	Частка невідповідностей виконаних замовлень, %	1
	Частка невідповідностей проектів, %	1
	Частка впроваджень інновацій, %	40
Підвищення ефективності виробничих процесів	Частка завантаження виробничих основних засобів, %	100
	Рівень зносу основних виробничих засобів	30
	Матеріаловіддача	7,8
	Фондовіддача, грн./грн	7,9

Основними цілями соціальної підсистеми визначені підвищення кваліфікації працівників, збереження ключових працівників, підтримка належного рівня безпеки та охорони праці, підвищення рівня суспільної відповідальності. Підвищення кваліфікації працівників вимагає збільшення обсягів фінансування навчання працівників, тому, індикаторами досягнення цієї мети є зростання відсотку витрат на навчання, а також питома вага, що пройшли навчання та підвищення кваліфікації. Для збереження ключових працівників ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп» необхідно сприяти підтриманню належного соціально-психологічного клімату у колективі та забезпечувати високий рівень заробітної плати ключових фахівців. Основними індикаторами досягнення цієї цілі є питома вага задоволених працівників, плинність кадрів та рівень заробітної плати провідних фахівців. Досягнення належного рівня охорони праці залежить від виконання всіма працівниками вимог безпеки виробництва, безпечності обладнання та виконання заходів щодо охорони праці. Тому, індикаторами досягнення даної цілі є питома вага працюючих, що дотримуються правил охорони праці, питома вага обладнання, що відповідає вимогам безпеки і санітарним вимогам, питома вага фактично виконаних запланованих робіт з охорони праці.

Підвищення рівня суспільної відповідальності пов'язано із здійсненням благодійної діяльності, а також забезпечення співіснування підприємства із суспільності. Індикаторами досягнення цієї цілі є питома вага витрат на благодійність та кількість скарг населення (табл. 2).

**Таблиця 2**  
**Матриця індикаторів досягнення цілей по соціальній підсистемі ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп»**

Стратегічні цілі	Індикатор	Цільові значення індикаторів
Підвищення кваліфікації працівників	Частка працівників, що пройшли навчання та підвищення кваліфікації, %	30,00
	Частка витрат на навчання персоналу, %	20,00
Збереження ключових фахівців	Частка задоволених співробітників, %	90,00
	Плинність кадрів	0,05
	Рівень заробітної плати провідних фахівців, грн.	20000,00
Безпека та охорона праці	Частка працюючих, що дотримуються правил охорони праці, %	100,00
	Частка обладнання, що відповідає вимогам безпеки і санітарним вимогам, %	100,00
	Частка фактично виконаних запланованих робіт з охорони праці, %	100,00
Підвищення рівня суспільної відповідальності	Частка витрат на благодійність, %	6,00
	Кількість скарг населення, од	0,00

Цілями екологічної підсистеми ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп» є скорочення негативного впливу на навколишнє середовище та збереження і відтворення навколишнього середовища. Для скорочення негативного впливу на навколишнє середовище підприємству необхідно знижувати обсяги викидів забруднюючих речовин, обсяги утворення відходів, збільшувати обсяги використання екологічно чистих матеріалів, а також обсяги випуску екологічної продукції. Індикаторами досягнення цієї цілі будуть питома вага екологічної продукції, обсяги викидів забруднюючих речовин у повітря, обсяги утворення відходів, питома вага екологічно чистих матеріалів, що застосовуються у виробництві.

Збереження та відтворення навколишнього середовища передбачає впровадження додаткових заходів із збереження навколишнього середовища, тому індикаторами досягнення цієї цілі будуть питома вага витрат на охорону навколишнього середовища, а також питома вага фактично виконаних запланованих заходів із збереження навколишнього середовища (табл. 3).

**Таблиця 3**  
**Матриця індикаторів досягнення цілей екологічної підсистеми ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп»**

Стратегічні цілі	Індикатор	Цільові значення індикаторів
Скорочення негативного впливу на навколишнє середовище	Питома вага екологічної продукції, %	24,00
	Обсяги викидів забруднюючих речовин у повітря, т	1,33
	Обсяги утворення відходів, т	24,50
	Частка екологічно чистих матеріалів, що застосовуються у виробництві, %	25,00
Збереження та відтворення навколишнього середовища	Частка витрат на охорону навколишнього середовища, %	5,00
	Частка фактично виконаних планових заходів із збереження навколишнього середовища, %	100,00

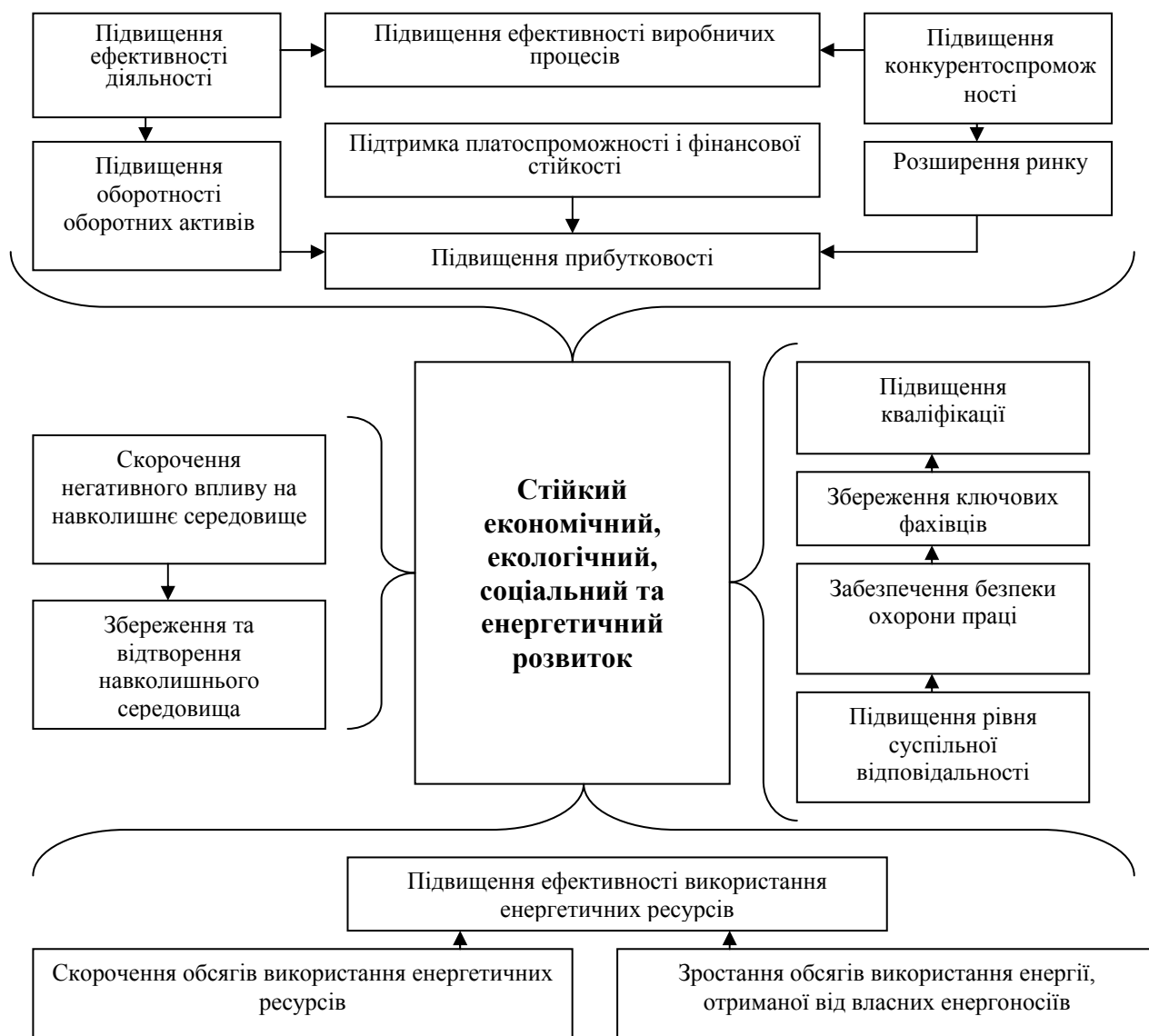
Основними цілями енергетичної підсистеми є підвищення ефективності та скорочення обсягів використання енергоресурсів, забезпечення зростання обсягів використання енергії, отриманої від власних енергоносіїв. Індикаторами досягнення цієї цілі є показники енерговіддачі та паливовіддачі. Енерговіддача розраховується як відношення чистого доходу до використаного протягом звітного періоду обсягу електроенергії у гривнях, та показує, скільки гривень чистого доходу приносить кожна гривня витраченої електроенергії. Паливовіддача визначається як відношення чистого доходу до обсягів використаного палива у гривнях, та вказує, скільки гривень чистого доходу приносить кожна гривня використаного палива. З метою скорочення обсягів використання енергетичних ресурсів необхідно впровадження системи енергетичного менеджменту, систематичне виконання заходів щодо економії енергетичних ресурсів, а також використанні у виробництві власних енергоносіїв, наприклад, сонячних батарей. Індикаторами досягнення цієї цілі є коефіцієнт виконання заходів з енергозбереження та питома вага електроенергії, отриманої від власних енергоносіїв. Зростання обсягів доходів, отриманих від власних енергоносіїв можливе, якщо

впроваджених власних енергоносіїв вистачить для реалізації виробленої енергії іншим користувачам, зокрема екологічну електроенергію, отриману від сонячних батарей можна продавати державі та іншим споживачам енергії. Індикатором досягнення цієї цілі є питома вага доходу, отриманого від власних енергоносіїв (табл. 4).

**Таблиця 4.**  
**Матриця індикаторів досягнення цілей енергетичної підсистеми ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп»**

Стратегічні цілі	Індикатор	Цільові значення індикаторів
Підвищення ефективності використання енергоресурсів	Енерговіддача, грн./кВт-год.	81
	Паливовіддача, грн./гКал	150
Скорочення обсягів використання енергетичних ресурсів, зокрема із зовнішніх джерел	Коефіцієнт виконання заходів з енергозбереження	1
	Частка енергії, отриманої від власних енергоносіїв, %	20
Зростання обсягів використання енергії, отриманої від власних енергоносіїв	Частка доходу, отриманого від власних енергоносіїв, %	10

Досягнення стійкого розвитку ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп» можливе при досягненні стійкого розвитку за всіма підсистемами, що, у свою чергу, вимагає досягнення проміжних цілей за підсистемами (рис. 3).



**Рис. 3. Набір цілей за підсистемами стійкого розвитку ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп»**

Таким чином, досягнення стійкого розвитку економічної підсистеми вимагає підвищення прибутковості, для чого необхідно підвищення конкурентоспроможності та розширення ринку, підвищення ефективності

діяльності та оборотності оборотних активів, а також підтримку платоспроможності і фінансової стійкості підприємства. Досягнення стійкого розвитку екологічної підсистеми досягається за рахунок скорочення негативного впливу на навколишнє середовище та збереження та відтворення навколишнього середовища. Досягнення стійкого розвитку соціальної підсистеми вимагає покращення умов праці, забезпечення безпеки та охорони праці, збереження ключових фахівців та підвищення кваліфікації працівників, а також підвищення рівня суспільної відповідальності. Для досягнення стійкого розвитку енергетичної підсистеми необхідно скорочувати обсяги використання енергетичних ресурсів, збільшувати обсяги використання енергії, отриманої від власних енергоносіїв та підвищувати ефективність використання енергетичних ресурсів.

**Висновки.** Організаційно-методичний підхід до формування механізму стійкого розвитку на підприємствах машинобудування з використанням збалансованої системи показників дозволяє визначати важливі напрямки стійкого розвитку, встановлювати цілі та індикатори їх досягнення за підсистемами (економічною, екологічною, соціальною та енергетичною), здійснювати контроль за досягненням цілей, а також будувати зв'язки між ними; локально, швидко та ефективно реагувати на впливи внутрішнього та зовнішнього середовища. Запропонований підхід апробовано на ТОВ «Смарт-Мерітайм Груп», в рамках якого визначені стратегічні цілі та побудовано матрицю індикаторів досягнення цілей за підсистемами.

### Список літератури.

1. Мурашко І.С. Визначення поняття механізм стійкого розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 6. С. 105-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_6_24) (дата звернення: 6.01.2021).
2. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
3. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*. 2019. Том 81. № 3. С. 48-64. URL: [http://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military\\_tech/article/view/437](http://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/view/437) (дата звернення: 6.01.2021).
4. Бруй О. Збалансована система показників – дієвий інструмент стратегічного управління бібліотекою (за матеріалами зарубіжних публікацій). *Бібліотечний вісник*. 2015. № 5 (229) С.10-15. URL: [http://eprints.rclis.org/28289/1/bv\\_2015\\_5\\_4.pdf](http://eprints.rclis.org/28289/1/bv_2015_5_4.pdf) (дата звернення: 6.01.2021).
5. Осадча Г. Г., Ополонець І. П. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18, частина 2. С. 120-124. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/18\\_2\\_2018ua/27.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/18_2_2018ua/27.pdf) (дата звернення: 6.01.2021).
6. Шварц І. В. Збалансована система показників як інструмент антикризового управління підприємством: матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (Вінниця, 13-15 березня 2019 р). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6973> (дата звернення: 6.01.2021).
7. Варченко О.М., Вернюк Н.О. Формування системи збалансованих показників як інструменту стратегічного управління підприємств цукрової промисловості. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 2. С.54-66. URL: [http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/2033/1/formuvannya\\_systemy.pdf](http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/2033/1/formuvannya_systemy.pdf) (дата звернення: 6.01.2021).
8. Воскобоева О.В., Ромащенко О.С., Макаренко А.О. Збалансована система показників – ефективний інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* 2019. № 2 (28). С.80-87.
9. Ляшенко Г.П., Дерев'яно В.М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2014. № 1(64). С. 23-31.
10. Потриваєва Н. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економікою*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092> (дата звернення: 6.01.2021).
11. Каткова Н.В. Використання методології BSC в механізмі підвищення ефективності діяльності олійних підприємств. *Таврійський науковий вісник: Збірник наукових праць ХДАУ*. 2007. Вип. 53. С.325-331.
12. Бурлака О.В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2 (57). С. 43– 46.
13. Бабяк Н.Д., Паскалова А.Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 87-92. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271119.pdf> (дата звернення: 6.01.2021).
14. Йолтуховська О.Ю. Людський капітал в контексті стратегічного вимірювання бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2019. Випуск 2(54). С.122-128.
15. Куровська О. А., Овсєнко О. С. Збалансована система показників як механізм стратегічного контролінгу інноваційних проєктів. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Випуск 1(10), Том 2. С.299-309. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/6772> (дата звернення: 6.01.2021).
16. Циганова О.С. Система контролінгу в адаптивному управлінні підприємствами промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 265 с. URL: [http://phd.znu.edu.ua/page//dis/08\\_2019/tsyganova\\_dis.pdf](http://phd.znu.edu.ua/page//dis/08_2019/tsyganova_dis.pdf) (дата звернення: 6.01.2021).

17. Лемішовський В.І. Збалансована система показників як інструмент формування контролінгу машинобудівного підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова*. 2016, Т. 21 Вип. 1. С. 126-129. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016\\_21\\_1/29.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_1/29.pdf) (дата звернення: 6.01.2021).

18. Каткова Н.В., Матушевська О.А. Механізм забезпечення економічної стійкості підприємств суднобудівної промисловості. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки*. 2014. № 4 (24). С.12-22.

#### References.

1. Murashko, I.S. (2018), "Definition of the concept of the mechanism of sustainable development of the enterprise", *Business navigator*, [Online], vol. 6, pp. 105–109, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_6_24) (Accessed 6 January 2021)

2. Norton, D. and Kaplan, R. (2003), *Sbalansirovannaiia sistema pokazateley. Ot stratehii k deystviu* [Balanced scorecard. From strategy to action], PJSC «Olimp-Business», Moscow.

3. Dumenko, M., Sadykova, V., Prokopenko, E. (2019), "Balanced scorecard as a means of strategic management of the organization". *Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: military and technical sciences*, [Online], vol. 81(3), pp. 48-64, available at: [http://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military\\_tech/article/view/437](http://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/view/437) (Accessed 6 January 2021).

4. Bruy, O. (2015), "Balanced scorecard - an effective tool for strategic management of the library (based on foreign publications)". *Library Bulletin*, [Online], vol. 5 (229), pp. 10-15, available at: [http://eprints.rclis.org/28289/1/bv\\_2015\\_5\\_4.pdf](http://eprints.rclis.org/28289/1/bv_2015_5_4.pdf) (Accessed 6 January 2021).

5. Osadcha, G.G. and Opolonets, I.P. (2018), "Balanced scorecard as an effective tool for enterprise management on the example of PJSC "Yagotinskiy maslozavod"". *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, [Online], vol. 18, part 2, pp. 120-124, available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18\\_2\\_2018ua/27.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/27.pdf) (Accessed 6 January 2021).

6. Schwartz, I.V. (2019), "Balanced scorecard as a tool for crisis management of the enterprise". *Materialy XLVIII naukovo-tekhnichnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU* [Materials of the XLVIII scientific and technical conference of VNTU], VNTU, Vinnytsia, Ukraine, March 13-15, [Online], available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6973> (Accessed 6 January 2021).

7. Varchenko, O.M., Vernyuk, N.O. (2018), "Formation of a Balanced scorecard as a tool for strategic management of sugar industry enterprises". *Economics and management of agro-industrial complex*, [Online], vol.2, pp.54-66, available at: [http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/2033/1/formuvannya\\_systemy.pdf](http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/2033/1/formuvannya_systemy.pdf) (Accessed 6 January 2021).

8. Voskoboieva, O.V., Romashchenko, O.S., Makarenko, A.O. (2019), "A balanced scorecard is an effective tool for enterprise management". *Economy. Management. Business*, vol. 2 (28), pp.80-87.

9. Liashenko, G.P., Derevianko, V.M. (2014), "Balanced scorecard is a necessary tool to ensure the competitiveness of the enterprise (on the example of an oil enterprise)". *Scientific Bulletin of the National University of the State Tax Service of Ukraine (economics, law)*, vol. 1 (64), pp. 23-31.

10. Potryvaieva, N.V. (2015), "Balanced scorecard as an analytical tool of increase of efficiency of functioning of enterprises". *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092> (Accessed 6 January 2021).

11. Katkova, N.V. (2007), "The use of BSC-methodology in the mechanism of improving the efficiency of oil enterprises". *Tavriyskyi naukovyi visnyk: Zbirnyk naukovykh prats KHDAU*, vol. 53, pp.325-331.

12. Burlaka, O.V. (2016), "The Balanced scorecard as a tool to increase the strategic potential of the enterprise". *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 2 (57), pp. 43– 46.

13. Babiak, N.D., Paskalova, A.H. (2015), "A Balanced scorecard in assessing the cost management of a dairy enterprise". *Innovative economy*. [Online], vol. 4, pp. 87–92, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271119.pdf> (Accessed 6 January 2021).

14. Yoltukhovska, O.Yu. (2019), "Human capital in the context of strategic business measurement". *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, vol. 2 (54), P.122-128.

15. Kurovska, O.A., Ovseenko, O.S. (2014), "Balanced scorecard as a mechanism of strategic controlling of innovative projects". *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, [Online], issue 1 (10), vol. 2, pp.299-309, available at: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/6772> (Accessed 6 January 2021).

16. Tsyhanova O.S (2019), "Controlling system in adaptive management of industrial enterprises", Ph.D. Thesis, Economics and management of enterprises (by type of economic activity), Zaporizhzhia national university, Zaporizhzhia, Ukraine, [Online], available at: [http://phd.znu.edu.ua/page//dis/08\\_2019/tsyhanova\\_dis.pdf](http://phd.znu.edu.ua/page//dis/08_2019/tsyhanova_dis.pdf) (Accessed 6 January 2021).

17. Lemishovskyi, V.I. (2016), "Balanced scorecard as a tool for forming the controlling of a machine-building enterprise". *Odessa National University Herald. Economy*, [Online], issue 21, vol. 1, pp. 126-129, available at: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016\\_21\\_1/29.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_1/29.pdf) (Accessed 6 January 2021).

18. Katkova, N.V., Matushevska, O.A. (2014), "The mechanism of ensuring the economic sustainability of the shipbuilding industry". *Bulletin of Zaporizhzhia National University: Collection of scientific works. Economic sciences*, vol. 4 (24), pp.12-22.

Стаття надійшла до редакції 12.01.2021 р.