

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. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.30>

УДК 005.33

I. Л. Петрова,

д. е. н, професор, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

Г. С. Літовченко,

студентка магістратури кафедри маркетингу та поведінкової економіки

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1615-492X>

ФОРМУВАННЯ КРІ ДЛЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ (BSc) У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОМПАНІЄЮ

I. Petrova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing
and Behavioural Economics,*

KROK University of Economics and Law Ukraine

H. Litovchenko,

Master's Degree student, Department of Marketing and Behavioural Economics,

KROK University of Economics and Law, Ukraine

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0006-1615-492X>

FORMATION OF KPIS FOR THE BALANCED SCORECARD (BSC) IN STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY

У сучасному світі, що характеризується високою динамікою змін, цифровізацією бізнес-середовища та зростанням конкуренції, особливої актуальності набувають питання ефективного стратегічного управління підприємствами. Одним із провідних інструментів, що дозволяє поєднати стратегічні цілі з операційною діяльністю, є Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSc). У статті розглянуто підходи до формування ключових показників ефективності (KPI) у межах BSc на прикладі діяльності компанії «Метінвест-СМЦ» у сфері e-commerce, що спеціалізується на реалізації металопрокату. Метою статті є обґрунтування необхідності адаптації класичної концепції BSc до цифрових умов ведення бізнесу, з урахуванням специфіки електронної комерції та особливостей поведінки споживачів в онлайн середовищі. У процесі дослідження використано загально наукові та спеціальні методи дослідження, а також аналітичні інструменти (Google Analytics, CRM, Microsoft Clarity, Meta Business) для збору, аналізу та систематизації даних, а також кількісні та якісні методи аналізу. Результати дослідження дозволили запропонувати комплексну систему KPI для кожної з чотирьох проєкцій BSc: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання і розвитку. Було розроблено практичні рекомендації щодо впровадження та моніторингу показників ефективності для компанії «Метінвест-СМЦ», які можуть використовуватися і в інших компаніях.

In today's world, characterized by rapid change, digitalization of the business environment and increasing competition, issues of effective strategic management of enterprises are becoming particularly relevant. One of the leading tools that allows strategic goals to be combined with operational activities is the Balanced Scorecard (BSc). The article discusses approaches to the formation of key performance indicators (KPIs) within the BSc using the example of Metinvest-SMC, a company specializing in the sale of rolled metal products in the field of e-commerce. The purpose of the article is to justify the need to adapt the classic BSc

concept to the digital business environment, taking into account the specifics of e-commerce and the characteristics of consumer behaviour in the online environment. The research process involved the use of general scientific and special research methods, as well as analytical tools (Google Analytics, CRM, Microsoft Clarity, Meta Business) for collecting, analysing and systematizing data, and quantitative and qualitative analysis methods. The results of the study made it possible to propose a comprehensive KPI system for each of the four BSC projections: financial, customer, internal processes, training and development. Practical recommendations were developed for the implementation and monitoring of performance indicators for Metinvest-SMC, which can also be used in other companies. The purpose of the article is to analyse the application and practice of phased implementation of the Balanced Scorecard at Metinvest-SMC and to develop key performance indicators adapted to the conditions of the digital marketing environment and the specifics of e-commerce. The study involved assessing the impact of digital metrics on each of the BSc projections, followed by the formulation of practical recommendations for the implementation of the KPI system at the enterprise. The study used general scientific methods – analysis and synthesis, induction and deduction – to identify and systematise theoretical approaches to building BSc and KPI. Quantitative and qualitative analysis was used to evaluate current marketing indicators. The modelling method was used to build a KPI system for each of the four BSc projections. The object of the study is the activities of Metinvest-SMZ, a company that sells rolled metal products through digital channels.

Ключові слова: *Збалансована система показників (BSc), показники ефективності (KPI), e-commerce, digital маркетинг, маркетингова аналітика, маркетингова діяльність, стратегічне управління компанією.*

Keywords: *Balanced Scorecard (BSc), key performance indicators (KPI), e-commerce, digital marketing, marketing analytics, marketing activities, strategic company management.*

Постановка проблеми. Сучасна економічна діяльність дедалі більше орієнтується на цифрові рішення та технології, що змінюють не лише способи комунікації з клієнтами, а й підходи до стратегічного планування та оцінки ефективності діяльності підприємств. В умовах зростаючої конкуренції, багатоканальної взаємодії зі споживачами та високого темпу змін на ринку, компанії змушені шукати більш гнучкі та інтегровані інструменти управління. Одним із таких інструментів є Збалансована система показників, яка дозволяє узгодити короткострокові дії з довгостроковими стратегічними цілями через систему взаємопов'язаних індикаторів (KPI). У центрі концепції полягає ідея про необхідність цілеспрямованого вимірювання, контролю та вдосконалення основних чинників створення цінності, що дозволяє забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція BSC була розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем [2] у 1990-х роках як відповідь на обмеженість традиційних фінансових показників у стратегічному управлінні. Свою ефективність система продемонструвала на кейсах західних компаній, однак, варто враховувати, що більшість «запозичених» методик управління є наслідком еволюції розвитку конкретного ринку та бізнес-середовища. Особливості формування вітчизняного бізнесу ускладнюють просто технічне використання шаблону BSC. Окрім того, для значної кількості вітчизняних підприємств, часто стратегія розвитку слабоформалізована або зовсім відсутня. Питання трансформації та адаптації ЗСП для українського ринку активно досліджували Ю.М. Мельник та О.С. Савченко [4], Воскобоева О.В., Ромащенко О.С., Макаренко А.О. [5]. Подальші дослідження та оцінка ефективності використання системи висвітлені у роботах Микитюк Ю. та Палковського Є. [3], Стойки Н. [7]. Характеристика та методи формування як фінансових так і нефінансових показників ефективності було досліджено в роботах В.Г. Алькеми та О.С. Кириченко [1], Петрової І.Л. [14] та інших спеціалістів. У сучасних умовах цифрової трансформації особливу увагу

приділяють адаптації BSC до онлайн-середовища Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. [12], Нестеренко К. [8] та Чобіток В.І. [13].

Разом з тим, питання взаємодії між ключовими показниками ефективності та проєкціями BSC потребує поглибленого дослідження.

Метою статті є аналіз застосування та практики поетапного впровадження Збалансованої системи показників на підприємстві «Метінвест-СМЦ» та формування ключових показників ефективності, адаптованих до умов цифрового маркетингового середовища та специфіки e-commerce. Дослідження передбачало оцінку впливу цифрових метрик на кожен з проєкцій BSC з подальшим формуванням практичних рекомендацій для впровадження системи KPI на підприємстві. У дослідженні було застосовано загальнонаукові методи – аналіз і синтез, індукція і дедукція – для виявлення та систематизації теоретичних підходів до побудови BSC та KPI. Кількісний і якісний аналіз використано для оцінювання поточних маркетингових показників на основі даних Google Analytics, CRM-системи, Microsoft Clarity та Meta Business. Метод моделювання використано для побудови системи KPI для кожної з чотирьох проєкцій BSC. Об'єктом дослідження виступає діяльність компанії «Метінвест-СМЦ», що здійснює реалізацію металопрокатної продукції через цифрові канали.

Виклад основного матеріалу. В умовах цифрової трансформації бізнесу стратегічне управління потребує якісно нових підходів до вимірювання ефективності діяльності компаній. В сучасній практиці стратегічного управління більшість компаній схиляються до використання KPI, які обираються спеціалістами індивідуально, але з урахуванням специфіки діяльності компанії та тих цілей, що визначає керівництво. Такі показники, фінансові та нефінансові, повинні бути не лише кількісно вимірюваними, а й релевантними до цифрового середовища, в якому функціонує компанія. Їхнє значення, виміряне за певний період часу та виражене в цифрах, є зворотним зв'язком про те, чи була досягнута поставлена стратегічна мета [11]. Вони дають змогу зафіксувати зміни,

виявити динаміку процесів і тенденцій, які формуються у внутрішньому або зовнішньому середовищі організації та оцінити перспективи зросту. Такі показники варто використовувати для усіх видів діяльності компанії — від опису фінансових стан справ підприємства до складання характеристики діяльності співробітників. Серед функцій, яку виконують показники в управлінській діяльності такі як [1]:

- функція перетворювання, тобто, конкретизація цілей та стратегій, через показники, що характеризують їх;
- нормативна функція, що дозволяє установити допустимі (граничні або цільові) значення;
- функція контролю та відстеження фактичних результатів, виявлення відхилень і вжиття коригувальних або попереджувальних заходів;
- порівняльна функція, що дозволяє зіставляти результати різних досліджуваних об'єктів;
- аналітична функція для виявлення причин змін та закономірностей;
- стимулююча та керуюча функції, що дозволяють оцінити реалістичність досягнення бажаних результатів та ефективно направити ресурси за для їх досягнення.

Таким чином, KPI та функції, які вони несуть, становлять практичне наповнення концепції BSC. ЗСП дозволяє класифікувати індикатори за чотирма ключовими напрямками (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток), відобразити їх взаємозв'язок і забезпечити стратегічну узгодженість на всіх рівнях управління. Концепція BSC, запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном у 1990-х роках, трансформувалася з часом у гнучкий інструмент, що застосовується як на рівні корпорацій, так і в окремих функціональних підрозділах. Її головна перевага полягає у можливості зробити стратегію компанії вимірюваною, контрольованою і зрозумілою для всіх учасників процесу. Сучасні цифрові технології дають змогу сьогодні автоматизувати збір і візуалізацію KPI, оперативно відслідковувати ефективність, впроваджувати data-driven підходи в управлінні та

забезпечувати гнучкий моніторинг на всіх рівнях. Зокрема, маркетингова аналітика в e-commerce середовищі дозволяє з високою точністю вимірювати поведінку клієнтів, ефективність каналів просування, продуктивність роботи співпрацівників (підрядників) та рентабельність інвестицій у цифрові ініціативи.

Основні структурні елементи BSC залишаються актуальними і в цифрову епоху. Розглянемо етапи реалізації системи крок за кроком на прикладі функціонування компанії ТОВ «Метінвест-СМЦ»:

1 Етап. *Аналіз економічної діяльності компанії та визначення її стратегічних цілей.* ТОВ «Метінвест-СМЦ» - провідна українська компанія у сфері реалізації металопрокату, що входить до вертикально інтегрованої групи компаній Метінвест. Компанія має розгалужену мережу металобаз по всій Україні (понад 25 баз металопрокату) та обслуговує як вітчизняних, так і міжнародних клієнтів. Основний напрям діяльності — дистрибуція сталевих прокатів, виготовлених підприємствами групи «Метінвест». Компанія також надає додаткові послуги з порізки металу, логістики, зберігання, комплектації замовлень, електронного документообігу та сервісного супроводу. Сайт компанії виконує функцію онлайн-вітрини та цифрового сервісного центру, де клієнти можуть оформити замовлення, переглянути асортимент, скористатись електронною чергою, перевірити сертифікати та працювати через ЕДО. Зусилля по реалізації цифрових маркетингових заходів здійснюються командами різних підрядників, діяльність яких узгоджена з керівником відділу digital-маркетингу, але як така не пересікається у роботі між собою. Процес реалізації продукції клієнтам здійснюється безпосередньо через сайт (безготівковий, готівковий розрахунок), через операторів кол-центру та персональних менеджерів. Відповідно, до даної специфіки діяльності формуються основні стратегічні цілі компанії у digital-напрямку:

- Збільшення кількості оплат через сайт – мета компанії зменшити навантаження на менеджерів з продаж та операторів кол-центру шляхом збільшення кількості користувачів, що роблять повністю

замовлення «під ключ» інструментами сайту без залучення людського фактору.

- Максимізувати прибутки з електронної комерції через ергономічне вдосконалення сайту та поліпшення користувацького досвіду на основі зібраних з аналітики даних про поведінку користувачів.
- Збільшити присутність та впізнаваність у соц.мережах – розробити релевантний та цікавий контент для підвищення рівня залученості ЦА.
- Підвищити координацію та узгодженість між різними підрядниками та спеціалістами.

2 Етап. Наступним й головним етапом побудови Збалансованої системи показників є визначення *KPI для основних перспектив (проекцій) системи* [8] — це чотири ключові площини, через які реалізуються стратегічні цілі компанії: фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, навчання і розвиток. Для кожної з цих проекцій необхідно *сформуванати цілі відповідно до стратегічного вектора компанії та визначити показники (KPI) - метрики, що будуть відображати статус процесу у досягненні цілей. Відповідно до цілей, наступним кроком необхідно обрати цільові значення, що визначають бажаний рівень показника у встановлений період. В залежності від поточних показників та їх запланованих значень, необхідно сформуванати ініціативи, тобто проекти, кампанії або заходи, спрямовані на досягнення цільових показників.* З урахуванням цього, розглянемо формування чотирьох проекцій BSC на прикладі компанії «Метінвест-СМЦ», яка активно розвиває напрям цифрових продажів.

1. *Фінансова проекція.* Оскільки серед ключових напрямків розвитку цифрових продажів, компанія визначила завдання *збільшити кількість онлайн-замовлень, підвищити ефективність рекламних кампаній та оптимізувати витрати на залучення клієнтів*, показниками ефективності цих цілей було обрано такі, як:

- кількість покупок на сайті;
- відсоток онлайн-оплат від загальної кількості замовлень;
- окупність реклами (ROAS);

- середня вартість залучення одного клієнта (CAC);
- рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI);

Таблиця 1. Фінансова проєкція BSc для компанії «Метінвест-СМЦ»

Цілі	Показники		Задачі	Ініціативи
	Назва показника	Кількісне вираження		
Збільшити кількість онлайн-покупок та звернень на сайті.	Кількість покупок на сайті;	Поточний показник 6 237 (≈390 покупок на місяць)	Збільшити показник до ≈500 покупок на місяць	Оптимізація картки товару; Запуск кампаній у Google Ads та Meta на користувачів, які не завершили покупку; Впровадження блоків "Вас може зацікавити" / "Схожі товари" на основі історії переглядів
	Відсоток онлайн-оплат від загальної кількості замовлень;	25%	Збільшити кількість онлайн-оплат (40)%	
Збільшення онлайн-оплат	Окупність реклами (ROAS):	чер2024-чер.2025 5,39	Поточний показник задовільний	Кнопка оплати "онлайн" як пріоритетна на етапі оформлення; Бонус за онлайн-оплату (знижка/бонус при онлайн-оплаті); Банери, сертифікати безпеки (Visa/Mastercard, тощо).
Підвищити рентабельність платного трафіку (Google Ads, Meta).	CAC	2,0	Зменшити до 1,5	Визначити, на якому етапі "відпадає" більшість користувачів; Тестування аудиторій: Lookalike, інтереси, ремаркетинг; Спрямування трафіку не на головну сторінку, а на релевантні LP; Максимальна деталізація джерел і каналів конверсії.
	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI):	438,62%	Утримувати показник на такому рівні (та вище)	
Зменшити вартість залучення клієнта.	Кількість нових користувачів сайту з Paid Search + Paid Social	Частка нових користувачів сайту від загальної кількості 157 408 (13,58 %) + 79 289 (6,84 %)"	Збільшити відсоток нових користувачів по Paid Search на 18-20% та Paid Social 10%	Використання вузьких аудиторій, виключення неефективних; Розвиток органічних каналів залучення через YouTube, Instagram Reels; Підвищення LTV клієнта: фокус на утриманні (програма лояльності, тощо).

2. *Проекція Клієнти.* Для оцінки змін у ступені лояльності клієнтів та ефективності їх цифрової присутності, компанія обрала наступні показники:

- кількість повторних візитів;
- Bounce rate;
- частка мобільного трафіку;
- кількість взаємодій у соцмережах.

**Таблиця 2. Клієнтська проєкція BSc для компанії
«Метінвест-СМЦ»**

Цілі	Показники		Задачі	Ініціативи
	Назва показника	Кількісне вираження		
Підвищити відсоток повернення користувачів.	Повторні візити	Поточний показник 18,4%	Збільшити до 25%	Налаштування ремаркетингу; Email або інші види розсилок у месенджерах; Чат-бот помічник у ТГ; Створення контенту для «повернення».
Зменшити коефіцієнт переривання на сайті	Bounce rate	Коеф.переривання після перегляду товару складає 97,5%	Зменшити до 85-90%	Оптимізація картки товару; Додавання блоків "Схожі товари", "З цим також купують", тестування різних типів СТА
Збільшити залученість у соціальних мережах.	Частка мобільного трафіку	65%	Високий показник, не потребує втручання	Публікування мобільно-орієнтованого контенту (відео, Reels, Stories); Введення постійних рубрик ("Корисно знати") та гумористичного контенту; Колаборації з галузевими лідерами.
	Кількість взаємодій у соцмережах	ER_Facebook max 1.3% ER_Instagram max 22.7%	Збільшити кількість взаємодій у Facebook до 3-5%, в Instagram до 25-35%	

3. *Проекція Навчання та кар'єрного зросту.* Ця проєкція є досить спірною для визначення показників та цілей, оскільки *основний обсяг робіт виконується підрядниками, а не штатними співробітниками, що вносить певні корективи.* Тим не менш, компанією було обрано ключові показники для відображення стану справ у цій проєкції, такі як:

- частота оновлення звітів (єдині для всіх підрядників проміжки часу перевірки та внесення корективів у рекламні компанії) та якість звітності (відповідність KPI);
- кількість працівників з сертифікатами (GA4, Meta, SEO);
- кількість перевірок підрядників за чек-листами та % відповідності технічним вимогам компанії.

Таблиця 3. Проекція Навчання та кар'єрного зросту BSc для компанії «Метінвест-СМЦ»

Цілі	Показники	Задачі	Ініціативи
Підвищити аналітичну компетентність працівників	Частота оновлення звітів	Розробити типовий дашборд у Looker Studio	Розробити типовий дашборд у Looker Studio;
	Якість звітності (відповідність KPI)	Регулярний контроль на корегування KPI	Впровадити внутрішні тренінги з аналітики.
Посилити внутрішній аудит і навчання підрядників	Кількість працівників з сертифікатами (GA4, Meta, SEO); Кількість перевірок підрядників за чек-листами; % відповідності технічним вимогам	Внутрішня система оцінки роботи підрядників; Навчання з digital-інструментів.	Сертифікація Google Analytics, Meta Ads, SEO-базис; Розробка чек-листів перевірки підрядників; Наставництво, внутрішні стажування.

4. *Проекція Внутрішніх бізнес-процесів* відображає ефективність і якість організації внутрішніх операцій, які безпосередньо впливають на здатність компанії досягати стратегічних цілей у фінансовій та клієнтській площинах. Вона зосереджена на ключових процесах, що забезпечують створення цінності для клієнтів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат і досягнення стабільної конкурентної переваги. Для цієї проекції було обрано такі показники, як:

- аналіз воронки продажів;
- коефіцієнт конверсії;
- аналітика кліків / теплових карт за рівнем залученості.

3 Етап. Заключним етапом розробки Збалансованої системи показників є *виявлення причинно-наслідкових зв'язків*. Відповідно до зібраних та проаналізованих показників, помітно, що найбільш значущими для компанії залишаються фінансові KPI такі, як кількість покупок на сайті, ROAS, CAC, ROMI, однак, головна мета компанії, - збільшення кількості онлайн-оплат, - залежить від показників інших проекцій. Зокрема, даний аналіз виявив ефективні шляхи для досягнення визначених стратегічних цілей через покращення користувацького досвіду на сайті та оптимізації інтерфейсу, підвищення зручності навігації та впровадження інструментів поведінкової

аналітики. Такі заходи сприятимуть зниженню коефіцієнтів переривання на критичних етапах воронки продажів, що безпосередньо вплине на зростання кількості онлайн-покупок.

Таблиця 4. Проекція Внутрішні бізнес-процеси у BSc для компанії «Метінвест-СМЦ»

Цілі	Показники		Задачі	Ініціативи
	Назва показника	Кількісне вираження		
Оптимізувати шлях користувача до покупки.	Сеанс → Перегляд товару	Коеф.переривання 54%	Знизити коефіцієнти переривання на кожному етапі; Підвищити ефективність UI/UX-інтерфейсу.	UX-дослідження та аудит сайту;
	Перегляд → Кошик	Коеф.переривання 97,5%		
	Кошик → Оформлення	Коеф.переривання 67,1%		
	Оформлення → Покупка	Коеф.переривання 56,2%		
Підвищити конверсію на кожному етапі.	Коефіцієнт конверсії	CR purchase = 0,65%	Збільшити показник до 1%	A/B тестування назв, кнопок, СТА; Запровадження промо/знижок у кошику; Push-нагадування про покинуті кошики
Впровадити аналіз поведінки користувачів.	Аналітика кліків / теплових карт	% Користувачів за рівнем залученості: середнє 70,15% низьке 21,03% високе 8,82%	Збільшити % користувачів з високим залученням	Впровадження Clarity; Щомісячні сесії перегляду записів щодо UX; Фіксація мертвих зон і неклікабельних СТА;

Окрім того, дослідження даних, зібраних поведінковими аналітичними інструментами (теплові карти, сесії перегляду, події UX) засвідчують, що користувачі втрачають інтерес або не можуть завершити дію на певних етапах взаємодії із сайтом. Це прямо впливає на коефіцієнт конверсії та рентабельність платного трафіку. Крім того, високий bounce rate та низький відсоток повторних візитів вказують на недостатню емоційну та інформаційну прив'язаність користувача до бренду, що потребує посилення контент-стратегії, програм лояльності та активнішої роботи в соціальних медіа.

Окремо виявлено, що організаційні аспекти — відсутність синхронізованої системи звітності та єдиних вимог до підрядників —

уповільнюють реакцію на зміни, знижують прозорість прийняття рішень та не дозволяють швидко адаптувати тактику до ринкових змін. Тому налагодження системи внутрішнього контролю, підвищення кваліфікації підрядників та створення уніфікованих звітів сприятиме підвищенню загальної ефективності маркетингової діяльності.

Таким чином, причинно-наслідкові зв'язки у межах BSC підтверджують, що досягнення фінансових цілей можливе лише за умови комплексної роботи над усіма іншими проекціями — клієнтською, процесною та освітньою. Розуміння взаємозалежності цих зв'язків та виявлені, візуально представленні KPI, що характеризують їх, допомагають сформуванню фундаменту для стратегічної стійкості компанії у цифровому середовищі.

Висновки. У роботі було проаналізовано можливості адаптації та впровадження Збалансованої системи показників у стратегічне управління компанією «Метінвест-СМЦ» у e-commerce середовищі. Було розглянуто як класичні підходи до формування ключових показників ефективності (KPI), так і особливості їх застосування у цифровому середовищі. Розкрито зміст кожної з чотирьох проекцій BSC та визначено релевантні метрики для кожної з них, а також їх цільові значення, задачі й відповідні ініціативи для їх досягнення.

Серед переваг запропонованої моделі BSC для компанії «Метінвест-СМЦ» варто зазначити комплексний підхід до оцінки визначальних показників, легку інтеграцію з інструментами digital-аналітики, орієнтацію системи на дослідження людського фактору (як з боку клієнтів, так і персоналу) та формування єдиного аналітичного підходу для всіх підрозділів.

Разом із тим, легко помітити й низку обмежень, а саме: відсутність сталої команди працівників, що значно ускладнює формування єдиного цілісного уявлення про стратегію компанії та її цілі, і, як наслідок відсутність повної уніфікації форми та періодичності звітності серед підрядників, що

становить певні труднощі в оцінці проєкції «Навчання і розвиток» через зовнішній характер роботи більшості виконавців.

Тим не менш, на прикладі процесу впровадження системи на підприємстві, що орієнтовано на здійснення цифрової комерції, встановлено, що BSC виступає не лише інструментом контролю, а й каталізатором цифрової трансформації бізнесу, забезпечуючи орієнтацію компанії на дані, гнучкість прийняття рішень та зростання довгострокової конкурентоспроможності.

Література

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.
2. Kaplan R. S. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
3. Микитюк Ю., Палковський Є. Оцінка маркетингової діяльності промислових підприємств з використанням збалансованої системи показників. *Вісник економіки*. 2021. № 2. С. 103-116.
4. Мельник Ю., Савченко О. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 192-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_1_24 (дата звернення: 03.08.2025).
5. Voskoboeva E., Romaschenko O., Makarenko A. Balanced system of indicators – effective tool of managing the enterprise. *Economy. Management. Business*. 2019. No. 2. P. 80-87. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.028087> (date of access: 03.08.2025).
6. Деренська Я. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Mechanism of an economic regulation*. 2023. № 1(99). С. 81-85. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.13> (дата звернення: 03.08.2025).
7. Стойка Н. Збалансована система показників у досягненні стратегічних цілей підприємства. *IV Міжнародна науково-практична*

конференція, присвячена «Дням Ракоці» Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II : Зб. матеріалів, 26-27 берез. 2024 р. С. 241-242.

8. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. *Фінансова академія Актив - №1 у дистанційній освіті*. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc> (дата звернення: 03.08.2025).

9. Маркетинг : навч. посіб. для підготовки до атестаційного іспиту здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг» / ред.: А. Вербицька, С. Полковниченко. Чернігів : НУ «Черніг. політехніка», 2024. 276 с.

10. Сенишин О., Кривешко О. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львів. нац. ун-т ім. Ів. Франка, 2020. 347 с.

11. Що таке ключовий показник ефективності?. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/key-performance-indicator> (дата звернення: 03.08.2025).

12. 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*. 2020. Т. 81, № 3. С. 48-64. URL: <https://doi.org/10.32453/3.v81i3.437> (дата звернення: 03.08.2025).

13. Chobitok V. I., Kibets A. M. Efficiency of Using E-Commerce Tools in the Development of Marketing Activities of Enterprises. *Business Inform*. 2024. Vol. 2, no. 553. P. 363-369. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-363-369> (date of access: 20.08.2025).

14. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

References

1. Al'kema, V.H. and Kyrychenko, O.S. (2023), *Menedzhment orhanizatsij: navchal'nyj posibnyk* [Organizational management: a study guide], vol.1, Universytet «KROK», Kyiv, Ukraine.
2. Kaplan, R.S. (1996), *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
3. Mykytiuk, Yu. and Palkovs'kyj, Ye. (2021), “Evaluation of marketing activities of industrial enterprises using a balanced scorecard”, *Visnyk ekonomiky*, vol. 2, pp. 103-116.
4. Mel'nyk, Yu.M. and Savchenko, O.S. (2011), “Problems of applying the balanced scorecard system at domestic enterprises”, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 1, pp. 192-203, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_1_24 (Accessed: 03 August 2025).
5. Voskoboeva, E., Romaschenko, O. and Makarenko, A. (2019), “Balanced system of indicators – effective tool of managing the enterprise”, *Economy. Management. Business*, vol. 2, pp. 80-87. doi:10.31673/2415-8089.2019.028087
6. Derens'ka, Ya. (2023) “Assessment of the efficiency of the enterprise”, *Mechanism of an Economic Regulation*, vol. 1(99), pp. 81-85. doi:10.32782/mer.2023.99.13
7. Stojka, N. (2024), “Balanced scorecard in achieving strategic goals of the enterprise”, *Zbirka dopovidei na IV Mizhnarodnii naukovo-praktychnii konferentsii, prysviachenoj «Dniam Rakotsi»* [IV International Scientific and Practical Conference dedicated to "Rákóczi Days], Zakarpatskyi uhorskyi instytut im. Ferentsa Rakotsi II, Berehove, Ukraine, pp. 241-242.
8. Fynansova akademiia Aktyv - №1 v dystantsiinii osviti (2023), “Balanced Scorecard (BSC): What it includes and how to implement”, available at: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc> (Accessed 15 August 2025).
9. Verbyts'ka, A.V. and Polkovnychenko, S.O. (2024), *Marketynh: navch. posib. dlia pidhotovky do atestatsijnoho ispytu zdobuvachiv pershoho*

(bakalavrs'koho) rivnia vyschoi osvity spetsial'nosti 075 «Marketynh» [Marketing: a training manual for preparing for the certification exam for applicants of the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 075 "Marketing"], NU «Chernihivs'ka politekhnik», Chernihiv, Ukraine.

10. Senyshyn, O.S. and Kryveshko, O.V. (2020), *Marketynh: navchal'nyj posibnyk* [Marketing: tutorial], L'vivs'kyj natsional'nyj universytet imeni Ivana Franka, L'viv, Ukraine.

11. All-in-One HR platform PeopleForce (2025), “Key performance indicator (KPI)”, available at: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/key-performance-indicator> (Accessed 03 August 2025).

12. Dumenko, M., Sadykova, V. and Prokopenko, Ye. (2020), “Balanced Scorecard as a tool for strategic management of an organization”, *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Series: Military and Technical Sciences*, vol. 81(3), pp. 48-64. doi:10.32453/3.v81i3.437

13. Chobitok, V.I. and Kibets, A.M. (202), “Efficiency of Using E-Commerce Tools in the Development of Marketing Activities of Enterprises”, *Business Inform*, vol. 2(553), pp. 363-369. doi:10.32983/2222-4459-2024-2-363-369

14. Petrova, I.L. (2013), *Stratehichne upravlinnia liuds'kymy resursamy: navch. posib.* [Strategic Human Resources Management. Training Manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2025 р.