УДК: 658.012.4
https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-13

***С.Б. Довбня*,**
доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри
економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро (Україна)
https://orcid.org/0000-0002-0669-1522

***А.О. Найдовська*,**
старший викладач кафедри економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро (Україна)
https://orcid.org/0000-0003-3426-9422

СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО BSC: ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА ТА КОМПЛЕКСНЕ ВРАХУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

У статті розглянуто питання структури збалансованої системи показників, під якою автори розуміють склад перспектив системи та підходів щодо їх виділення. Розглянуто традиційну структуру BSC та сучасні тенденції щодо її доповнення перспективами, які здебільшого відображають взаємовідносини із зовнішніми стейкхолдерами підприємства або необхідність врахування їх впливу на роботу підприємства. Відзначено, що BSC-підхід до формалізації стратегій підприємства є затребуваним, дієвим, але традиційна структура BSC у сучасних умовах ведення бізнесу має певні недоліки, обумовлені еволюційним розвитком стратегічного управління. Тому запропоновано змінити підхід до виділення стратегічних перспектив з орієнтацією на функціональний принцип та інтегрувати у BSC положення теорії стейкхолдерів, що дозволить, на думку авторів, осучаснити підхід та зробити його більш адаптованим до умов сьогодення. Перше передбачає, що стратегічна карта включатиме перспективи «Маркетинг», «Виробництво», «Інновації» (наскрізно), «Фінанси» та «Персонал», а друге передбачає розробку системи стратегічних цілей, орієнтованих на інтереси визначальних та очікуваних стейкхолдерів за моделлю Р.К. Мітчелла, Б.Р. Егла та Д. Вуд з їх відображенням у стратегічній карті у вигляді надбудови.

Наведено бачення авторів щодо наповнення кожної з перспектив BSC, обґрунтовано склад груп показників та безпосередньо показники, що можуть інтерпретувати стратегічні цілі та ключові фактори успіху підприємства у досягненні стратегій.

Запропонований підхід до удосконалення збалансованої системи показників визначає її структуру, виходячи із зрозумілого критерію – функціональної ознаки, що: дозволяє послідовно і чітко продемонструвати зв'язок між всіма функціональними стратегіями підприємства; демонструє зростання уваги до нефінансових цілей та показників шляхом формування системи основних стратегічних цілей визначальних та очікуваних стейкхолдерів, що відповідає сучасним тенденціям у сфері управління (наприклад, в контексті декарбонізації бізнесу); дозволяє більш повно врахувати стан і тенденції зміни ближнього зовнішнього середовища підприємства тощо.

Ключові слова: збалансована система показників, функціональні стратегії, структура збалансованої системи показників, стратегічні цілі, стратегічна карта, теорія стейкхолдерів

JEL classification*: G30, M10, M21*

© С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, 2025.
Creative Commons Attribution license (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. В умовах сьогодення, здійснюючи послідовний перехід від традиційної тактично-оперативної системи менеджменту до стратегічно орієнтованої, вітчизняні підприємства впроваджують елементи стратегічного управління, здебільшого, як правило, обмежуючись вищим рівнем стратегічного планування – формуванням місії, визначенням стратегічного бачення та системи цінностей. Рідше до цього переліку додається розробка генеральної цілі та системи стратегічних цілей. Питання визначення та формалізації системи стратегій частіше залишаються поза увагою управлінців, що пояснюється насамперед наявністю певних прогалин в методології та методичному забезпеченні такої діяльності. Як наслідок топ-менеджмент продовжує приймати рішення на основі критеріїв фінансової результативності, нехтуючи впливом прийнятих рішень на довгострокову успішність підприємства та «розпилюючи» увагу і ресурси підприємства на проєкти, які можуть не належати до кола стратегічних інтересів підприємства.

Ще однією проблемою вітчизняних підприємств, на думку авторів, є намагання абстрагуватися від впливу частини стейкхолдерів на діяльність підприємства, яке проявляється в тому, що стратегічні плани будуються лише на основі інтересів власників бізнесу та клієнтів, а інтереси інших стейкхолдерів (персоналу, постачальників, соціуму тощо) констатуються лише у вигляді лозунгів, заявлених в системі цінностей підприємств на відповідних вкладках сайтів або у розділах річних звітів. Тобто управлінські теорії стратегічного управління та теорії стейкхолдерів розвиваються паралельно, не перетинаючись між собою у вигляді комбінованих інструментів управління.

Аналіз досліджень і публікацій. Стратегічному управлінню та його окремим аспектам присвячено чисельні праці теоретиків та практиків, базу яким заклали наукові доробки І. Ансофа, М. Портера, Г. Мінцберга, А. Томпсона, Дж. Стрикленда, Р. Каплана, Д. Нортона та ін. Сьогодні з урахуванням еволюції економічної думки та процесів, що відбуваються в економіці та суспільстві, більш менш визначено понятійний апарат, послідовність та зміст етапів стратегічного управління, проте відкритими залишаються питання формулювання та формалізації (опису) розробленого пакета стратегій.

Найбільшого розповсюдження в питаннях формалізації стратегій набув BSC-підхід за авторством Р. Каплана та Д. Нортона [1]. Автори підходу підкреслили, що в процесі управління підприємством не можна зосереджуватися лише на системі фінансових (економічних) метрик, доповнивши її нефінансовими характеристиками, що розкривають зміст обраних поведінкових аспектів підприємства у стосунках з клієнтами, власниками, персоналом тощо та визначають шляхи адаптації бізнес-процесів підприємства під потреби цих стейкхолдерів. Як наслідок традиційна збалансована система показників передбачає опис стратегій підприємства у розрізі чотирьох метричних перспектив: фінанси, споживачі (або клієнти, або ринок), бізнес-процеси (або внутрішні бізнес-процеси), навчання та розвиток.

Особливістю BSC-підходу стала графічна інтерпретація стратегій підприємства у вигляді стратегічної карти та набору ключових показників ефективності (KPI), що її деталізують. Стратегічна карта дає комплексне уявлення про обрані підприємством шляхи досягнення стратегічних цілей та фактори, що їх забезпечують, з демонстрацією причинно-наслідкових зв’язків між ними. Ці шляхи фактично мають випливати із сформованих ділових та функціональних стратегій, а також визначених підприємством цінностей.

Таким чином, на думку авторів, збалансована система показників являє собою ретельно підібраний набір стратегічних цілей, факторів успіху підприємства та показників, що

конкретизують стратегії підприємства і забезпечують можливість їх комплексної, повної і різнобічної оцінки, а також механізм контролю над їх реалізацією.

Сучасні дослідники, як правило, приймають запропоновану авторами-засновниками структуру BSC з виокремленням чотирьох перспектив [2; 3 та ін.], але є і такі, хто пропонує цю структуру розширювати [4–9 та ін.], звужувати або адаптувати під потреби конкретних підприємств [10;11 та ін.].

Розширення структури BSC шляхом додавання нових метричних перспектив, як правило, пов'язане з намаганням більш повно враховувати вплив зовнішнього середовища на роботу підприємства. Так, наприклад, колектив авторів [4, с. 109] запропонував додати перспективу «Постачальники» для підкреслення необхідності контролю взаємовідносин з постачальниками як основною групою впливу на роботу підприємства. Іншими дослідниками [5; 6, с. 10; 7, с. 27] запропоновано доповнення перспектив BSC перспективами «Соціальна відповідальність» та «Екологічна складова» (з інтерпретацією назв перспектив), показники та цілі в яких мають відбивати інтереси суспільства, держави відповідно до концепції сталого розвитку. Взагалі, на думку авторів, поєднання різних технологій і концепцій є логічним кроком, що демонструє еволюцію управлінських технологій, їх взаємопроникнення. Але конкретно у даному випадку можна було вирішити питання іншим способом – через створення допоміжної системи цілей і KPI, які відображають соціальні та екологічні аспекти в межах традиційних перспектив.

Вищезазначені пропозиції авторів стосуються адаптації BSC з урахуванням впливу зовнішнього середовища підприємства на його діяльність, що підкреслює значущість теорії стейкхолдерів. Як наслідок з'являються праці, в яких пропонується перейменувати перспективу «Споживачі» на перспективу «Зовнішні процеси» і відображати в ній потреби різних стейкхолдерів [8]. Але такий підхід, на думку авторів, призводить до надмірної агрегації погляду на стейкхолдерів, розмивання цілей щодо споживачів за рахунок їх зменшення, оскільки традиційно вважається, що кількість цілей та факторів успіху, які відображаються в стратегічний карті, не має перевищувати 15-20 позицій (на всі перспективи).

Окрім підвищення уваги сучасних дослідників до зовнішнього середовища підприємства у межах BSC, є й пропозиції, що стосуються поглиблення погляду на внутрішні процеси підприємства. Так, наприклад, колектив авторів [9, с. 225] запропонував додати перспективу «Матеріально-технічне забезпечення» для підкреслення значущості цілей щодо стану та динаміки розвитку техніко-технологічної бази підприємства та вміння підприємства ефективно використовувати матеріальні ресурси. На думку авторів, виділення одного з внутрішніх процесів на вищий рівень структури не є обґрунтованим, оскільки на одному рівні відображаються частина та ціле (залишається перспектива «Внутрішні процеси», а поряд з нею виділяється процес «Матеріально-технічне забезпечення»). Крім того, відповідно до змісту показників, що включені у цю перспективу [9, с. 225], її назва дещо некоректна, оскільки фондовіддача, матеріаловіддача тощо не є показниками матеріально-технічного забезпечення.

Адаптація структури BSC під потреби конкретних підприємств, на думку авторів, може бути доцільною за умови їх унікальності, але при цьому потребує єдиного підходу до виділення або прибирання нових перспектив. В умовах сьогодення за відсутності детально опрацьованого механізму розробки BSC уніфікований перелік складових BSC є більш доречним, таким, що не призведе до плутанини, розбалансованості системи, її тяжіння до більш зрозумілих та простих метрик для менеджерів. А специфіку роботи конкретного підприємства, яка,

безумовно, має місце, на наш погляд, доцільно врахувати при визначенні цілей конкретного підприємства та формуванні системи показників за кожною складовою.

Таким чином, велика кількість праць, присвячених розробці, адаптації та удосконаленню збалансованої системи показників, та статистика впроваджень цього підходу свідчать про його ефективність, зрозумілість та практичну значущість. Проте, на думку авторів, в сучасних умовах підхід потребує подальшого удосконалення з урахуванням розвитку нових теорій та потреб практичного менеджменту, що, власне, і є метою даної статті.

Метою статті є удосконалення BSC підходу до формалізації системи стратегій і стратегічних цілей з використанням функціонального підходу до структури BSC, а також більш повним врахуванням інтересів різних груп стейкхолдерів, що забезпечить комплексний підхід до стратегічного управління підприємством та підвищить його результативність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження праць науковців з питань змісту підходу, розробки та запровадження збалансованої системи показників [1–11 та ін.] дозволяє сформулювати такі певні недоліки.

1. Неявність ознаки щодо виділення складу метричних перспектив BSC (структури BSC).

Історично склалося так, що фінансова результативність бізнесу завжди посідала центральне місце в управлінні підприємством, відповідно будь-яка метрична система управління (планування, контролю тощо), що виникала, була орієнтована на можливість оцінити фінансову результативність. Р. Каплан і Д. Нортон, розуміючи обмеженість управління лише на основі фінансової результативності, додали до традиційної метричної системи нові фокуси уваги у вигляді перспектив «Споживачі» («Клієнти»), «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання та розвиток». Тобто можна сказати, що традиційна BSC все ще орієнтована на фінансову результативність підприємства (першою перспективою є перспектива «Фінанси»), але дещо конкретніше пояснює, за рахунок чого буде досягатися ця результативність.

Але виділення додаткових перспектив, на думку авторів, відбулося без визначення спільного критерію/ознаки. Структура передбачає відображення частин цілого, тобто складові повинні мати спільну ознаку, у випадку з BSC це не так. Фактично всі перспективи, виділені розробниками BSC, стосуються розвитку внутрішніх бізнес-процесів, але в перспективах «Фінанси» та «Споживачі» додатково відображаються (враховуються) інтереси власників бізнесу та споживачів. Саме тому виникають певні протиріччя щодо однорівневості перспектив, виділених Р. Капланом і Д. Нортом. Очевидним є те, що цілі та фактори успіху підприємства, які входять до перспективи «Навчання та розвиток», є частиною планів підприємства щодо реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів, тих, що стосуються питань навчання персоналу та диджиталізації його діяльності.

Частина цілей, що відображається у перспективі «Фінанси» також стосується планів підприємства щодо реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів, а саме процесів, пов'язаних із забезпеченням підприємства капіталом, управлінням активами тощо. І навіть у перспективі «Споживачі» підприємство відображає свої цілі щодо розвитку бізнес-процесів, пов'язаних із створенням та просуванням продукції.

Виникає питання, які процеси залишаються у перспективі «Внутрішні бізнес-процеси» та якою є ознака щодо розмежовування процесів за перспективами.

2. Недотримання принципу адресної відповідальності при формуванні змісту перспективи «Фінанси».

Відповідно до теорій управління при формулюванні будь-яких цілей та завдань необхідно мати змогу передати відповідальність за їх досягнення

певному підрозділу або посадовцю, але в перспективу «Фінанси» частіше за все включають узагальнюючі показники роботи підприємства (рентабельність активів, додана вартість, економічна додана вартість тощо), за які неможливо призначити відповідальних (окрім генерального директора), оскільки фактично ці цілі не досягаються конкретними підрозділами підприємства, а є результатом спільної дії.

3. Агрегованість змісту перспективи «Внутрішні бізнес-процеси», що проявляється у складності встановлення причинно-наслідкового узгодження цілей та факторів перспективи між собою у зв'язку з їх багатоаспектністю.

Відповідно до традиційної структури BSC у межах цієї перспективи необхідно відобразити цільові зміни в усіх процесах, що відбуваються на підприємстві (закупівлях, виробництві, реалізації, формуванні та оновленні техніко-технологічної бази підприємства, створені/вдосконалені продукції тощо). Одночасне відображення цих змін на карті не завжди можна прозоро пояснити графічними причинно-наслідковими зв'язками.

4. Непрозорість відображення інтересів основних стейкхолдерів підприємства.

В економічній думці ще з 60-х років XX ст. наскрізно простежується ідея того, що підприємство є відкритою системою, успішна діяльність якої неможлива без врахування факторів зовнішнього впливу. Власне однією з основних відмінностей стратегічного управління від інших його видів і є розуміння того, що стратегії підприємства необхідно розробляти з урахуванням тенденцій розвитку зовнішнього середовища підприємства. Тенденції розвитку дальнього зовнішнього середовища є фактично спільними для всіх учасників галузі та враховуються при розробці корпоративної стратегії та системи функціональних стратегій шляхом звуження можливих варіантів поведінки підприємства. Ближнє зовнішнє середовище уже є специфічним для певного підприємства, особливості його розвитку можуть суттєво відрізнятися від тенденцій розвитку ближнього зовнішнього середовища частини інших учасників галузі, що може бути обумовлено в першу чергу регіональним розміщенням підприємства.

У зв'язку з цим при розробці стратегій (ділових та функціональних) та системи стратегічних цілей підприємства стикаються з потребою врахувати цю специфіку для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

Особливості доступу до основних ресурсів (фінансових, матеріальних, персоналу) знаходять своє відображення у функціональних стратегіях підприємства, а відображення ресурсу відносин у традиційній системі стратегічного управління ще не знайшло свого загальноприйнятого місця. При цьому очевидним є те, що встановлені відносини між підприємством та різними контактними групами є джерелами унікальних та важкоповторюваних конкурентних переваг. Для налагодження потрібних підприємству зв'язків виникає необхідність вивчення та врахування вимог та очікувань певних груп людей щодо діяльності підприємства. Це є головною ідеєю теорії стейкхолдерів, відповідно до якої цілі підприємства мають бути набагато ширші, ніж створення прибутку для його власників. Відповідно до теорії стейкхолдерів групи людей, що пов'язані з веденням конкретного бізнесу та впливають на його результати або відчувають на собі його вплив [8, с. 38], отримують найменування стейкхолдерів або зацікавлених сторін. Вплив стейкхолдерів на підприємство має різну міру, тому немає потреби враховувати всі очікування останніх. Відповідно до моделі значущості стейкхолдерів, запропонованої Р.К. Мітчеллом, Б.Р. Еглом та Д. Вуд, стейкхолдерів можна класифікувати за трьома ознаками [12, с. 864]: влада (здатність стейкхолдера нав'язувати свою волю, впливати на

підприємство); терміновість претензій стейкхолдерів до підприємства (відображає потребу негайної дії) та легітимність (правомірність відносин стейкхолдерів з підприємством). Чим більше ознак має стейкхолдер, тим вищою є його значимість. Ці ознаки можуть проявлятися одночасно, в результаті чого виокремлюють сім типів стейкхолдерів, які автори моделі ілюструють за допомогою діаграми Венна (рис. 1) [12, с. 873].

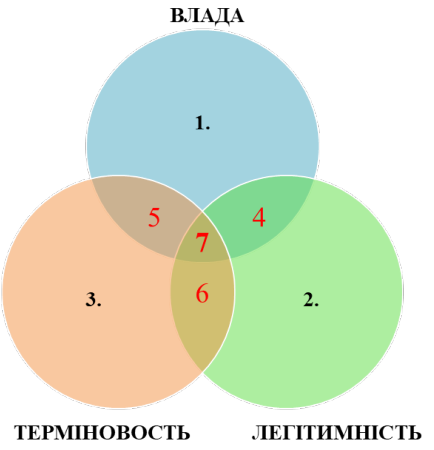
При формування стратегій та стратегічних цілей підприємства доцільно враховувати інтереси 7-го, 4-го і 5-го типів стейкхолдерів та бажано враховувати інтереси групи 6-го типу, оскільки ця група за умови отримання легітимної підтримки може суттєво вплинути на діяльність підприємства.

Як правило, в традиційній BSC можна чітко побачити інтереси власників і клієнтів, рідше – інтереси персоналу, проте інтереси соціуму, постачальників, інших стейкхолдерів – вкрай нечасто, що, напевно, пов'язане з паралельним розвитком теорії стейкхолдерів та BSC підходу. На думку авторів, еволюційно логічним є доповнення BSC інтересами інших стейкхолдерів підприємства.

Ідеї відображення інтересів окремих стейкхолдерів підтримують різні сучасні дослідники BSC, серед іншого і деякі автори [5–8], але способи відображення цих інтересів різняться.

Зазначені недоліки збалансованої системи показників підкреслюють певну невідповідність традиційного підходу сучасним тенденціям еволюційного розвитку стратегічного управління. Тому для їх нівелювання, а також забезпечення більш прозорого зв'язку між пакетом стратегій (корпоративної, ділових та функціональних) пропонується змінити структуру збалансованої системи показників. По-перше, пропонується виділити в структурі BSC надбудову, в якій формулювати узагальнюючі або основні стратегічні цілі (ОСЦ) стейкхолдерів підприємства, які мають хоча б два атрибути моделі Р.К. Мітчелла та ін. Ці цілі можуть не мати прямого зв'язку між собою, проте у перспективах стратегічної карти повинні бути внутрішні цілі підприємства, досягнення яких приведе до реалізації кожної з ОСЦ визначених стейкхолдерів підприємства.

По-друге, пропонується використати функціональний підхід до виокремлення перспектив BSC. Сьогодні функціональні стратегії частіше за все класифікують такими п'ятьма групами: маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансова і персонал-стратегія, це і пропонується відобразити в назві та змісті перспектив BSC. Але, оскільки



Латентні стейкхолдери:

1. Неактивні зацікавлені сторони (Dormant Stakeholders)
2. Дискреційні зацікавлені сторони (Discretionary Stakeholders)
3. Вимогливі зацікавлені сторони (Demanding Stakeholders)

Очікувані стейкхолдери:

4. Домінуючі зацікавлені сторони (Dominant Stakeholders)
5. Небезпечні зацікавлені сторони (Dangerous Stakeholders)
6. Залежні зацікавлені сторони (Dependent Stakeholders)

Визначальні стейкхолдери:

7. Визначальні зацікавлені сторони (Definitive Stakeholders)

Рис. 1. Сім типів зацікавлених сторін за моделлю Р.К. Мітчелла, Б.Р. Егла та Д. Вуд

інноваційні процеси можуть відбуватися в усіх сферах діяльності підприємства, інноваційну стратегію пропонується відображати наскрізно в кожній з 4 інших функціональних перспектив (див. рис. 2). Наприклад, інноваційний розвиток може проявити себе у розвитку продукції (маркетингова складова та виробнича складова), технологій виробництва (виробнича складова), реалізації продукції (маркетингова складова), управління персоналом (персонал-складова) тощо (рис. 2).

При використанні наскрізного підходу до відображення інноваційних процесів виникає доцільність ділення стратегічних цілей на стратегічні цілі традиційного розвиту та стратегічні цілі інноваційного розвиту. Стратегічні цілі традиційного розвитку спрямовані на підвищення ефективності використання наявних ресурсів (так звана операційна досконалість). Стратегічні цілі інноваційного розвитку пов'язані із забезпеченням розвитку підприємства на перспективу.

Наведений порядок відображення перспектив на карті (див. рис. 2), з одного боку, розкриває клієнтоорієнтованість як принцип діяльності будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки. З іншого боку, відображає підпорядкованість фінансової і персонал-стратегій рішенням, що приймаються в маркетинговій, виробничій та інноваційній стратегіях.

У перспективі «Маркетинг» мають відображатися цілі, пов'язані із корпоративною стратегією щодо розвитку ринків збуту, діловою стратегією щодо способів конкуренції та функціональною стратегією щодо визначення товарних характеристик, способів взаємодії з клієнтами, способів створення суспільної думки про продукцію і підприємство тощо.

У табл. 1 наведено приклади цілей та окремих показників, якими можна оцінити досягнення цілей цієї перспективи.

Цілі цієї перспективи мають враховувати інтереси декількох груп стейкхолдерів (власників та споживачів).

У перспективі «Виробництво» мають відображатися цільові параметри основних виробничих процесів, у тому числі процесів забезпечення підприємства

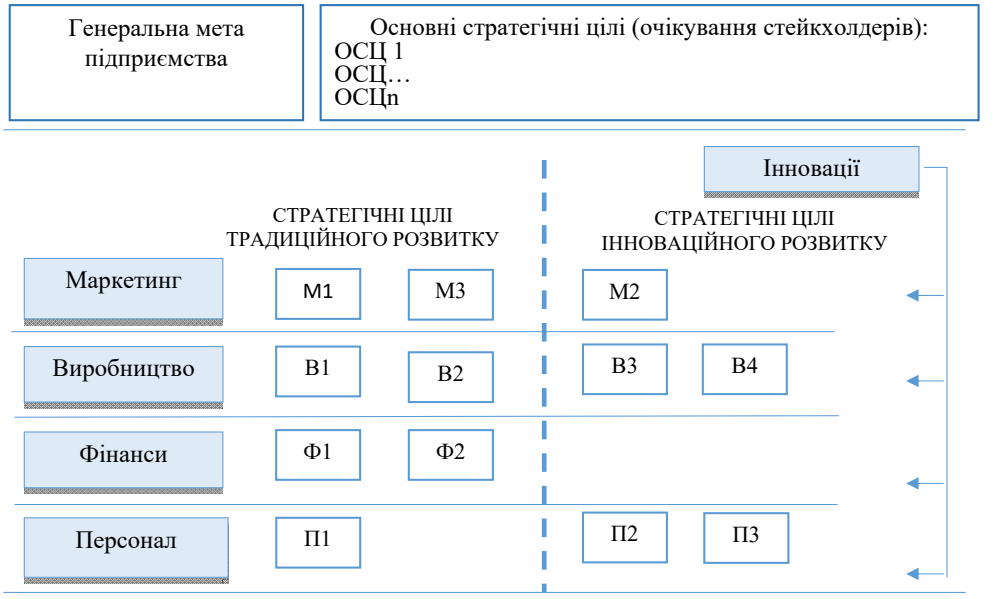


Рис. 2. Основні складові стратегічної карти, що пропонується (без наведення прикладів цілей і зв'язків між ними)*

*Розроблено авторами.

Таблиця 1

Приклади KPI перспективи «Маркетинг»*

Стратегічна мета	KPI, що розкривають стратегічну мету
Збільшити обсяги реалізації продукції	Приріст обсягів продажів продукції в натуральному вираженні
	Приріст обсягів продажів продукції у вартісному вираженні
	Обсяги продажу продукції новим клієнтам
	Середній обсяг нових продажів на одного нового клієнта
Забезпечити індивідуалізацію виробництва та продажів	Обсяг виробництва та реалізації продукції за індивідуальними замовленнями параметрів продукції.
	Рентабельність індивідуальних замовлень
	Кількість звернень щодо індивідуалізації параметрів продукції
Підвищити ефективність оборотних коштів, авансованих в процес реалізації продукції	Зміна тривалості обігу торгової дебіторської заборгованості
	Зміна тривалості обігу готової продукції
Забезпечити позитивний імідж продукції підприємства	Рівень задоволення споживачів (за результатами опитування)
	Кількість постійних клієнтів
	Частка продажів постійним клієнтам
	Рентабельність витрат на збут
	Впізнаність торгової марки (за результатами опитування)
Скоротити витрати на збереження та доставку продукції	Питомі витрати на збереження та доставку продукції (на 1 грн реалізованої продукції)

*Розроблено авторами.

матеріальними ресурсами, обумовлених особливостями ділової та функціональної стратегій та специфікою самого підприємства. Це найбільш специфічна перспектива, для якої неможливо розробити уніфіковану систему цілей та KPI. У табл. 2 наведено приклади цілей та окремих показників, якими можна оцінити досягнення цілей цієї перспективи.

Цілі цієї перспективи мають враховувати інтереси декількох груп стейкхолдерів (власників, суспільства, влади, споживачів, постачальників).

У перспективі «Фінанси» мають відображатися цільові параметри залучення джерел фінансування та їх авансування у цільові активи підприємства. Цілі щодо певного рівня окремих груп витрат підприємства мають відображатися у відповідних функціональних перспективах. Тобто у перспективу «Фінанси» доцільно включати цілі, пов'язані з рівнем фінансових витрат підприємства, а цілі, пов'язані з рівнем витрат на виробництво, – в перспективу «Виробництво» і т. д.

Таким чином, в перспективу «Фінанси» доцільно включати цілі, що характеризують:

- Прийнятну структуру капіталу підприємства.
- Прийнятну вартість залучення капіталу.
- Умови взаєморозрахунків з постачальниками та споживачами.
- Платоспроможність підприємства.
- Ефективність розміщення капіталу в операційній сфері.
- Ефективність розміщення капіталу підприємства в неопераційній сфері (фінансові інвестиції) тощо.

У табл. 3 наведено приклади цілей та окремих показників, якими можна оцінити досягнення цілей цієї перспективи.

Таблиця 2

Приклади KPI перспективи «Виробництво»*

Стратегічна мета	KPI, що розкривають стратегічну мету
Оновити техніко-технологічну базу (ТТБ)	Коефіцієнт оновлення машин і обладнання (підтримка ТТБ)
	Коефіцієнт оновлення машин і обладнання (інноваційний) (розвиток ТТБ)
	Рівень переробки сировинних матеріалів
Знизити екологічне навантаження на регіон	Викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин на одну тонну продукції
	Витрата свіжої води на підживлення зворотних циклів водоспоживання на одну тонну продукції
	Інвестиції в екологоорієнтовані проєкти
Знизити залежність від паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР)	Зміна показника питомої енергоємності виробництва продукції
	Зміна показника паливомісткості
	Обсяги використання альтернативних джерел ПЕР
	Інвестиції в проєкти підвищення енергоефективності підприємства
Підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів	Зміна коефіцієнта виходу гідної продукції
	Рівень відходів виробництва (за видами)
	Кількість повторно використовуваних матеріальних ресурсів у власному виробництві
	Зміна витрат на утилізацію відходів
Скоротити тривалість обігу виробничих запасів	Зміна тривалості обігу виробничих запасів
	Обсяги внутрішніх закупівель (вітчизняна сировина та матеріали)
Скоротити витрати на доставку сировини і матеріалів	Транспортні витрати на 1 км доставки товарно-матеріальних цінностей

*Розроблено авторами.

Таблиця 3

Приклади KPI перспективи «Фінанси»*

Стратегічна мета	KPI, що розкривають стратегічну мету
Забезпечити прийнятну структуру фінансування	Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами
Забезпечити цільову вартість позикового капіталу	Середньозважена вартість позикового капіталу
Забезпечити зростання платоспроможності підприємства	Приріст коефіцієнта Бівера
	Зміна коефіцієнта поточної платоспроможності
Забезпечити врівноважену політику взаєморозрахунків з постачальниками та споживачами	Зіставлення торгових дебіторської і кредиторської заборгованостей
	Темп приросту продажів у кредит
	Тривалість обігу дебіторської заборгованості
	Тривалість обігу кредиторської заборгованості
Забезпечити цільову дохідність інвестицій	Внутрішня норма дохідності проєкту
	Рентабельність інвестицій
	Скоригована рентабельність екологічних проєктів
	Скоригований індекс прибутковості екологічних проєктів

*Розроблено авторами.

Цілі цієї перспективи мають враховувати інтереси власників.

У перспективі «Персонал» разом з традиційними цілями щодо забезпеченості (відсоток вакантних посад, коефіцієнт стабільності персоналу тощо), якості персоналу (освіта), його розвитку (витрати на навчання, підвищення кваліфікації тощо) та ефективності роботи (продуктивність), а також намірів підприємства щодо диджиталізації бізнес-процесів, у яких безпосередньо бере участь персонал, пропонується додати фокус, орієнтований на вмотивованість персоналу до взаємодії з підприємством та розвиток персоналу у контексті сформульованих стратегій. (див. рис. 3).

У групі «Розвиток» найбільш значущими мають бути цілі, спрямовані на розвиток компетенцій персоналу відповідно до стратегій розвитку бізнес-процесів підприємства. Тобто пропонується встановити зв'язки між стратегічними цілями та характеристиками розвитку компетенцій персоналу.

У групі «Вмотивованість» підкреслюємо доцільність планування та контролю двох типів вмотивованості, а саме:

• вмотивованості до співпраці з підприємством, яка впливає на ефективність персоналу, його стимули до підтримки діяльності підприємства.

• вмотивованості до особистого розвитку, яка за її наявності сприятиме підвищенню загальних компетенцій персоналу і приведе до можливості застосування нових знань в повсякденній роботі, тим самим забезпечуючи підвищення ефективності персоналу.

У табл. 4 наведено приклади цілей та окремих показників, якими можна оцінити досягнення цілей цієї перспективи.

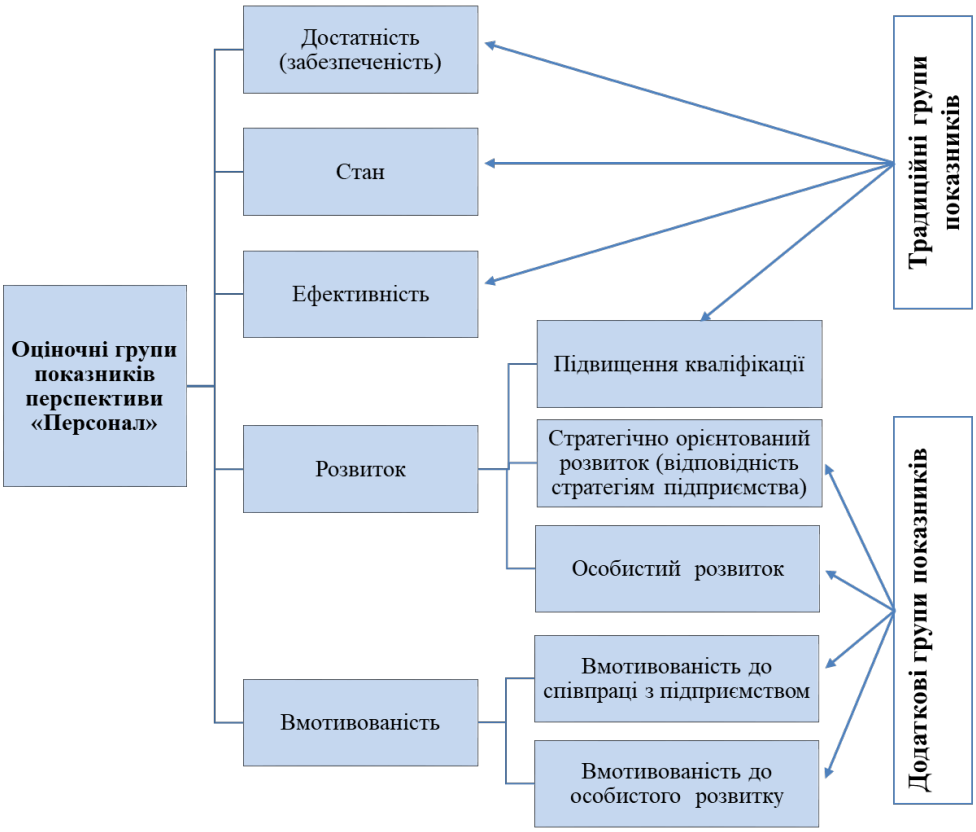


Рис. 3. Оціночні групи показників перспективи «Персонал»*

*Розроблено авторами.

Таблиця 4

Приклади додаткових KPI перспективи «Персонал»*

Оціночна група	Стратегічна мета	KPI, що розкривають стратегічну мету
Розвиток	Розвивати інноваційні компетентності персоналу	Відсоток персоналу, який пройшов навчання за інноваційною тематикою, цікавою підприємству, протягом 2-3 років
		Коефіцієнт інтенсифікованого навчання працівника
		Витрати на навчання у сфері ІТ та диджиталізації діяльності підприємства
		Коефіцієнт запровадження результатів навчання у сфері ІТ та диджиталізації діяльності підприємства
	Підвищити кваліфікацію персоналу певних посад	Питомі витрати на підвищення кваліфікації персоналу певних посад
		Відсоток персоналу певних посад, які пройшли навчання за фахом роботи, протягом 2-3 років
		Ступінь запровадження результатів навчання в операційну діяльність підприємства
Вмотивованість	Забезпечити персоналоорієн-тованість підприємства	**Задоволеність персоналу умовами праці** (Включає задоволеність рівнем оплати праці, соціальним пакетом, характеристиками облаштування робочого місця; а також задоволеність співпрацею з керівником підрозділу тощо). Оцінюється за результатами анонімного опитування
		Сформованість гармонійної організаційної культури Організаційна культура визначає стійкі моделі взаємодії в колективі та, відповідно, основні реакції на події, що відбуваються на підприємстві. Її розуміння персоналом і позитивне сприйняття дозволяють створити сприятливе ділове середовище для високоефективної праці. Перевіряється за рівнями управління. Спочатку перевіряється ідентичність трактування організаційної культури серед топ-менеджерів, а потім рівень донесення керівниками (топ-менеджерами) обраної організаційної культури в підрозділи. Оцінюється за результатами анонімного опитування
		Перспективність співпраці персоналу з підприємством (Включає оцінку можливості розвитку та кар'єрного зростання, динаміку заробітної плати та її зіставність з середньоринковою за посадою; надійність підприємства як довгострокового працедавця тощо). Оцінюється за результатами анонімного опитування
	Вмотивованість до виконання стратегічних цілей підприємства	Ступінь охоплення персоналу підприємства системою преміювання, орієнтованою на досягнення цілей підприємства
		Ступінь згоди персоналу із системою мотивації

*Розроблено авторами.

Цілі цієї перспективи мають враховувати інтереси декількох груп стейкхолдерів (власників, персоналу, суспільства).

Висновки. Таким чином, у статті запропоновано удосконалення традиційного підходу до формування збалансованої системи показників з урахуванням еволюційного розвитку теорій управління, що дозволяє, з одного боку, більш повно відобразити вплив ближнього зовнішнього середовища підприємства на його роботу шляхом врахування інтересів стейкхолдерів, які мають суттєвий вплив на підприємство, а з іншого боку – дозволяє більш чітко

продемонструвати зв'язок між стратегіями різних рівнів – корпоративною, діловою та функціональними.

Запропонована структура стратегічної карти включає надбудову, в якій формулюються основні стратегічні цілі підприємства з урахуванням інтересів визначальних та очікуваних стейкхолдерів, а в структурних компонентах карти відображаються цілі та фактор успіху в розрізі чотирьох фіксованих перспектив – «Маркетинг», «Виробництво», «Фінанси», «Персонал» – та п'ятої наскрізної перспективи «Інновації». Таким чином, класична перспектива «Бізнес-процеси» розподіляється за функціональним змістом середнових перспектив. Цілі, що потрапляють в запропоновані авторами перспективи, є більш конкретними з точки зору можливості встановлення відповідальності за їх досягнення. Узагальнюючі цілі та показники переходять до надбудови як такі досягнення, що обумовлюються результатами роботи підприємства в цілому, і тому за них не може бути встановлена персоніфікована відповідальність.

Зміст перспективи «Персонал» запропоновано розширити системою цілей і показників, спрямованих на формування довгострокових відносин підприємства з персоналом та стратегічно орієнтований розвиток персоналу.

Запропоновано підхід до структуризації і змісту збалансованої системи показників, що:

- визначає структуру BSC, виходячи із зрозумілого критерію – функціональної ознаки, що дозволяє послідовно і чітко продемонструвати зв'язок між всіма функціональними стратегіями підприємства, у тому числі з інноваційною;
- демонструє зростання уваги до нефінансових цілей та показників шляхом формування системи основних стратегічних цілей визначальних та очікуваних стейкхолдерів, що відповідає сучасним тенденціям у сфері управління (наприклад, в контексті декарбонізації бізнесу);
- дозволяє більш повно врахувати стан і тенденції зміни ближнього зовнішнього середовища підприємства;
- підвищує вірогідність виконання стратегічних цілей за рахунок їх персоналізації тощо.

Список використаної літератури

1. Kaplan, Robert S., Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business Review Press*, 1996. 322 p.
2. Довбня, С.Б., Волошина, А.С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.446- 452.
3. Осадча, Г.Г., Ополонець, І.П. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод». *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18 (2). С. 120-124.
4. Травінська, С., Дерун, І., Михальська, О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 4 (51). С. 103–117.
5. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M. The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 2002. №11 (5), pp. 269-284.
6. Сороніна, О.О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Запоріжжя. 2021. 23 с.
7. Пестовська, З.С., Гриценко, Є.Г. Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників. *Академічний огляд*. 2017. № 2. С. 21-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2017_2_4 (дата звернення 03.06.2024).

8. Лєонов, С.В. та ін. Соціальні, економічні та освітні трансформації в цифрову епоху : монографія за заг. ред. д-ра екон. наук С.В. Лєонова, к-ки екон. наук О.А. Криклій. Суми : Сумський державний університет, 2022. 204 с.

9. Рекуненко, І.І., Кобушко, Я.В., Рибальченко, С.М., Марин, М. Розроблення стратегії управління промислового підприємства на основі збалансованої системи показників. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2021. № 2. С. 221-227.

10. Савіцька, О.М., Салабай, В.О. Збалансована система показників: вимір ефективності управління діяльністю підприємства. Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. 63 с. С. 28-30.

11. Niven, P.R. Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non Profit Agencies. 2nd Edition. Wiley, New York. 2008. 384 p.

12. Mitchell, R.K, Agle, B.R., Wood, D.J., Toward, A. Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, № 4, pp. 853-888.

References

1. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 322 p.

2. Dovbnia, S.B., Voloshyna, A.S. (2017). *Formuvannia systemy zbalansovanykh pokaznykiv promyslovoho pidpryiemstva* [Formation of a system of Balanced Scorecard of an industrial enterprise]. *Ekonomika i suspil'stvo*, no 13, pp. 446-452.

3. Osadcha, H.H., Opolonets', I.P. (2018*). Zbalansovana systema pokaznykiv iak efektyvnyj instrument upravlinnia pidpryiemstvom na prykladi PAT„ Yahotyns'kyj maslozavod"* [Balanced Scorecard as an effective tool for enterprise management on the example of PJSC „Yagotinsky Maslozavod"]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Series : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, issue 18 (2), pp. 120-124.

4. Travins'ka, S., Derun, I, Mykhal's'ka, O. (2023) *Zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinni ta analizi: kejs promyslovoho pidpryiemstva* [The use of a Balanced Scorecard in strategic management and analysis: the case of an industrial enterprise]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, no 4 (51), pp. 103–117.

5. Figge, F., Hahn, T., Schaltegge,r S., Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy. Business Strategy and the Environment, no 11 (5), pp. 269-284.

6. Soronina, O.O. (2021). *Stratehiia staloho rozvytku mashynobudivnykh pidpryiemstv. Avtoreferat dysertatsii na zdobuttia naukovoho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk za spetsial'nistiu* 08.00.04 *– ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diial'nosti*) [Strategy of sustainable development of machine-building enterprises. Author's abstract. Ph.D. economy Science, special.: 08.00.04 - economy and enterprise management]. Zaporizhzhia, 23 p.

7. Pestovs'ka, Z.S., Hrytsenko, Ye.H. (2017). *Formuvannia finansovoi stratehii pidpryiemstva na osnovi modyfikatsii systemy zbalansovanykh pokaznykiv* [Formation of the company's financial strategy based on the modification of the system of balanced indicators]. *Akademichnyj ohliad* [Academy Review], no 2, pp. 21-31.

8. Lieonov, S.V. ta in. (2022). *Sotsial'ni, ekonomichni ta osvitni transformatsii v tsyfrovu epokhu* [Social, economic and educational transformations in the digital age]. *Monohrafiia za*

zah. red. d-ra ekon. nauk S. V. Lieonova, k-ky ekon. nauk O. A. Kryklij. Sumy : Sums'kyj derzhavnyj universytet, 204 p.

9. Rekunenko, I.I., Kobushko, Ya.V., Rybal'chenko, S.M., Maryn, M. (2021). *Rozroblennia stratehii upravlinnia promyslovoho pidpryiemstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [Development of an industrial enterprise management strategy based on a balanced system of indicators]. *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Series Ekonomika*, no 2, pp. 221−227.

10. Savits'ka, O.M., Salabaj, V.O. (2019). *Zbalansovana systema pokaznykiv: vymir efektyvnosti upravlinnia diial'nistiu pidpryiemstva* [Balanced scorecard: measurement of the effectiveness of management of the enterprise's activities]. *Perspektyvni napriamky rozvytku ekonomiky, finansiv, obliku, menedzhmentu ta prava: eoriia i praktyka: zbirnyk tez dopovidej mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Prospective directions of development of economics, finance, accounting, management and law: theory and practice. Proc. Int. Conf.] Poltava, Ch. 1, pp. 28-30.

11. Niven, P.R. (2008). Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non Profit Agencies. 2nd Edition. Wiley, New York, 384 p.

12. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J., Toward, A. (1997). Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Academy of Management Review, Vol. 22, no 4, pp. 853-888.

MODERN APPROACH TO THE BSC: FUNCTIONAL STRUCTURE AND COMPLEX CONSIDERATION OF STAKEHOLDER INTERESTS

Svitlana B. Dovbnya, Ukrainian state university10.32342/3041-2137-2025-2-63-13 of science and technologies, Dnipro (Ukraine).

E-mail: s.dovbnya55@gmail.com

Anhelina O. Naidovska, Ukrainian state university of science and technologies, Dnipro (Ukraine).

E-mail: Angelina.naydovskaya@gmail.com

https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-13

Keywords: balanced scorecard, functional strategies, structure of the balanced scorecard, strategic goals, strategic map, stakeholder theory

JEL classification: *G30, M10, M21*

The article examines the issue of the structure of a Balanced Scorecard, by which the authors understand the composition of the system's perspectives and the approaches to their selection. The traditional structure of the BSC is considered, along with modern trends regarding its expansion with additional perspectives that mostly reflect relationships with external stakeholders of the enterprise or the need to take into account their influence on the enterprise's operations. It is noted that the BSC approach to the formalization of enterprise strategies is in demand and effective; however, the traditional structure of the BSC under modern business conditions has certain disadvantages due to the evolutionary development of strategic management.

Therefore, it is proposed to revise the approach to the selection of strategic perspectives by orienting it toward the functional principle and integrating the provisions of stakeholder theory into the BSC. According to the authors, this will modernize the approach and make it more adapted to current conditions.

It is proposed to include the perspectives of «Marketing,» «Production,» «Innovation» (end-to-end), «Finance,» and «Personnel» in the strategic map. In addition, it is recommended to add a

superstructure to the strategic map that incorporates a system of strategic goals aligned with the interests of key and potential stakeholders, based on the model of R.K. Mitchell, B.R.

The authors' vision regarding the implementation of each of the BSC perspectives is presented. The composition of indicator groups is substantiated, as well as the specific indicators that can reflect the strategic goals and key success factors of the enterprise in achieving its strategies.

The proposed approach to improving the Balanced Scorecard determines its structure based on a clear criterion – functional features – allowing for a consistent and clear demonstration of the connection between all functional strategies of the enterprise. It highlights increasing attention to non-financial goals and indicators by forming a system of main strategic goals, determining expected stakeholders, and aligning with modern trends in management (for example, in the context of business decarbonization). Additionally, it allows for a more comprehensive consideration of the state and trends in the immediate external environment of the enterprise, among other factors.

Дата надходження до редакції / Submitted: 02.08.2024
Дата прийняття до публікації / Accepted: 17.02.2025
Дата публікації / Published: 04.07.2025