

НАУКОВО МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ СТАНУ СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

*А. Г. Чернишенко, аспірант кафедри фінансових технологій та бізнесу,
Національний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ,
<https://orcid.org/0009-0001-1822-9642>*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: системного підходу – при дослідженні стану стратегування економічної поведінки підприємства; структурно-функціонального аналізу – при визначенні взаємозв'язків між стратегічними цілями, перспективами ЗСП та КРІ; систематизації та групування – при формуванні показників за перспективами ЗСП; нормування – при приведенні показників до порівняльного вигляду; інтегрального оцінювання – при визначенні часткових оцінок перспектив та стану стратегування; порівняльного аналізу – при дослідженні динаміки результатів.

Результати. Обґрунтовано науково-методичний підхід до діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства на основі ЗСП. Сформовано послідовність діагностики, що охоплює визначення мети, формування стратегічних критеріїв і КРІ, встановлення цільових орієнтирів, оцінювання фактичних значень, аналіз відхилень, інтегральне оцінювання та формування управлінських рішень. Визначено чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Апробація підходу дозволила встановити динаміку стану стратегування, міжперспективні дисбаланси та напрями стратегічного коригування.

Новизна. Наукова новизна результатів полягає у розвитку науково-методичних засад діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства шляхом інтеграції ЗСП із динамічним оцінюванням стратегічних перспектив. Запропонований підхід поєднує фінансові та нефінансові показники, часткові оцінки перспектив та узагальнену оцінку стану стратегування, забезпечуючи виявлення проблемних зон і формування основи для коригування економічної поведінки.

Практична значущість. Практичне значення результатів полягає у використанні підходу для моніторингу стратегічних цілей, виявлення відхилень і міжперспективних дисбалансів, визначення проблемних зон та обґрунтування управлінських рішень. Його застосування сприяє підвищенню обґрунтованості рішень, адаптивності та результативності стратегування в умовах нестабільного середовища.

Ключові слова: стратегування; стратегія; підприємство; економічна поведінка підприємства; діагностика; збалансована система показників; стратегічне, управління; ефективність; середовище.

Постановка проблеми. Результативність стратегування економічної поведінки підприємства в умовах нестабільного середовища визначається узгодженістю стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління. Досягнення стратегічних цілей потребує їх трансформації у систему взаємопов'язаних управлінських завдань, заходів і показників, що забезпечують реалізацію

стратегії поточної діяльності підприємства.

За таких умов особливого значення набуває інформаційно-аналітичне забезпечення, яке дозволяє оцінювати результативність стратегування, своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Ефективним інструментом вирішення цього завдання є

збалансована система показників, запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном [18].

Її застосування забезпечує трансформацію стратегічних пріоритетів у систему кількісних і якісних індикаторів, що відображають ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність використання ресурсного потенціалу, рівень адаптивності та результативність економічної поведінки підприємства. Порівняно з традиційними підходами, орієнтованими переважно на фінансові результати, збалансована система показників забезпечує комплексне оцінювання фінансових і нефінансових аспектів діяльності.

У контексті стратегування економічної поведінки підприємства збалансована система показників формує методичну основу діагностики стану реалізації стратегії. Вона дозволяє оцінити рівень досягнення стратегічних орієнтирів, ефективність управлінських рішень, своєчасність реагування на зміни зовнішнього середовища та ступінь реалізації стратегічних ініціатив, що створює підґрунтя для виявлення проблемних аспектів стратегування, визначення резервів розвитку та обґрунтування напрямів удосконалення економічної поведінки підприємства.

Практична цінність збалансованої системи показників полягає у комплексному оцінюванні діяльності підприємства за ключовими стратегічними перспективами та узгодженні фінансових і нефінансових показників із довгостроковими цілями розвитку. Водночас її результативність залежить від адаптації складу показників до галузевої специфіки, особливостей економічної поведінки підприємства, стратегічних цілей і рівня нестабільності середовища.

Таким чином, збалансована система показників доцільно розглядати як методичний інструмент оцінювання результативності стратегування економічної поведінки підприємства. Її використання забезпечує комплексний аналіз досягнення стратегічних цілей, оцінювання рівня адаптивності підприємства до динамічних змін середовища, виявлення причин відхилень від визначених стратегічних орієнтирів і формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє під-

вищенню ефективності стратегування економічної поведінки підприємства, зміцненню його конкурентних переваг та забезпеченню довгострокової стійкості розвитку в умовах нестабільного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених стратегічному управлінню підприємствами, недостатньо дослідженими залишаються теоретико-методичні засади стратегування економічної поведінки підприємства в умовах нестабільного середовища. Особливої актуальності набуває розроблення науково обґрунтованих методичних підходів до оцінювання результативності стратегування, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

Вагомий внесок у розвиток сучасних підходів до стратегування зроблено О. В. Ареф'євою та її співавторами [1–4], у працях яких досліджено цифрове та інформаційне забезпечення стратегічного управління, формування конкурентних стратегій, детермінанти розвитку та механізми антикризового управління в умовах невизначеності й післявоєнної трансформації економіки. С. Т. Пілецька [10–12] розкриває взаємозв'язок стратегування, економічної безпеки, розвитку економічного потенціалу та конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації й економіки знань. Н. Ю. Брюховецька та Т. Ю. Коритько [5] акцентують увагу на ролі інноваційного розвитку у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та формуванні адаптивних стратегічних рішень в умовах зовнішніх обмежень.

Теоретичні засади на основі збалансованої системи показників розвинуті у працях І. І. Криштопи [9] та Н. Ю. Єршової [7], які запропонували методологічні підходи до побудови стратегічного обліку, бюджетування та оцінювання бізнес-процесів. С. К. Рамазанов, Г. О. Надьон, О. П. Степаненко та Л. А. Тимашова [13] розробили комплексну модель оцінювання ефективності діяльності підприємства за виробничими, фінансовими, інноваційними, маркетинговими, кадровими та конкурентними складовими.

М. Думенко, В. Садикова та Є. Прокопенко розглядають збалансовану систему показників як інструмент трансформації стратегічних цілей у систему оперативних показників діяльності підприємства [6].

У зарубіжних дослідженнях увагу приділено процесному управлінню та оцінюванню результативності діяльності підприємств. Burukhina O. S., Serbin S. A., Vartanyan S. V. та Maltceva I. N. [15] обґрунтовують необхідність інтеграції сучасних бізнес-процесів у систему управління. Kinash I. P., Arkhypova L. M., Polyanska A. S., Dzoba O. G., Andrusiv U. Y. та Iuras I. I. [18] пов'язують розвиток підприємств із впровадженням процесного підходу та оцінюванням конкурентоспроможності. Andrusiv U. та Galtsova O. [14] акцентують увагу на оцінюванні інноваційної активності підприємств як основі вдосконалення бізнес-процесів, тоді як Cherchata A. [16] обґрунтовує доцільність використання збалансованої системи показників для розмежування категорій «результативність» і «ефективність» під час оцінювання бізнес-процесів. Теоретичним підґрунтям цих досліджень є концепція збалансованої системи показників, запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном [15], яка забезпечує трансформацію стратегічних цілей у взаємопов'язану систему фінансових і нефінансових показників.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проведений аналіз свідчить, що існуючі дослідження висвітлюють питання стратегічного управління, стратегічного обліку, конкурентоспроможності, економічної безпеки, цифровізації та застосування збалансованої системи показників. Водночас недостатньо розробленими залишаються науково-методичні підходи до діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства в умовах нестабільного середовища, оцінювання впливу зовнішніх чинників на результативність стратегування та формування адаптивної системи показників, що визначає актуальність подальших досліджень

Формулювання мети статті. Обґрунтування та розроблення науково-методичного підходу до діагностики стану стратегування економічної поведінки під-

приємств на основі збалансованої системи показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Збалансована система показників є дієвим інструментом діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства, який забезпечує формалізацію стратегічних цілей у систему взаємопов'язаних показників та створює інформаційно-аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розподілу ресурсів і коригування стратегічних пріоритетів (рис. 1).

Концептуальною основою збалансованої системи показників є ключові показники ефективності, сформовані відповідно до стратегічних цілей підприємства та структуровані за визначеними стратегічними перспективами. Такий підхід забезпечує оцінювання результативності стратегування економічної поведінки підприємства, визначення ступеня досягнення стратегічних орієнтирів, своєчасне виявлення відхилень і формування управлінських рішень з урахуванням впливу нестабільного зовнішнього середовища.

У межах запропонованого науково-методичного підходу діагностика стану стратегування економічної поведінки підприємства базується на використанні збалансованої системи показників як інтегрованого інструменту оцінювання, що охоплює ключові сфери діяльності підприємства: фінансову, клієнтську, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу та організаційного потенціалу. Комплексне оцінювання зазначених складових дає змогу визначити рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, оцінити результативність реалізації стратегії економічної поведінки та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення.

Запропонований науково-методичний підхід до діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства ґрунтується на послідовній реалізації взаємопов'язаних етапів, що забезпечують комплексне оцінювання результативності стратегування на основі збалансованої системи показників (рис. 2). Логіка підходу передбачає поетапний перехід від визначення мети та об'єкта діагностики до формування системи страте-

гічних критеріїв і показників, встановлення їх цільових орієнтирів, оцінювання фактичних результатів, аналізу відхилень та інтегральної оцінки стану стратегування економічної поведінки підприємства. На заверша-

льних етапах здійснюється інтерпретація отриманих результатів, виявлення проблемних зон і факторів, що впливають на реалізацію стратегії, а також формування управлінських рішень щодо її коригування.



Рис. 1. Архітектура збалансованої системи показників для діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Діагностика стану стратегування економічної поведінки підприємства на основі збалансованої системи показників ґрунтується на комплексному оцінюванні результативності реалізації стратегічних цілей за основними напрямками діяльності підприємства. Використання концепції Balanced Scorecard забезпечує інтегровану оцінку чинників, що визначають довгострокову ефективність стратегування економічної поведінки.

Структурну основу такого оцінювання становлять чотири взаємопов'язані перспективи: фінансова, яка характеризує ефективність реалізації економічної поведінки, рівень прибутковості, фінансової стійкості та управління ризиками; клієнтська, що відображає здатність підприємства формувати споживчу цінність, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами; перспектива внутрішніх бізнес-процесів, яка харак-

теризує ефективність ключових процесів, рівень операційної результативності та здатність підприємства реалізовувати стратегічні зміни; перспектива навчання та розвитку, що відображає розвиток людського капіталу, організаційного потенціалу, інноваційної активності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Вихідним етапом побудови збалансованої системи показників є визначення стратегічних цілей економічної поведінки підприємства. Їх розподіл за перспективами ЗСП забезпечує логічний взаємозв'язок між стратегічними пріоритетами, ключовими факторами успіху та показниками оцінювання. Для кожної перспективи визначаються цільові орієнтири, які відображають очікувані результати стратегування та створюють основу для подальшої діагностики стану реалізації економічної поведінки підприємства.

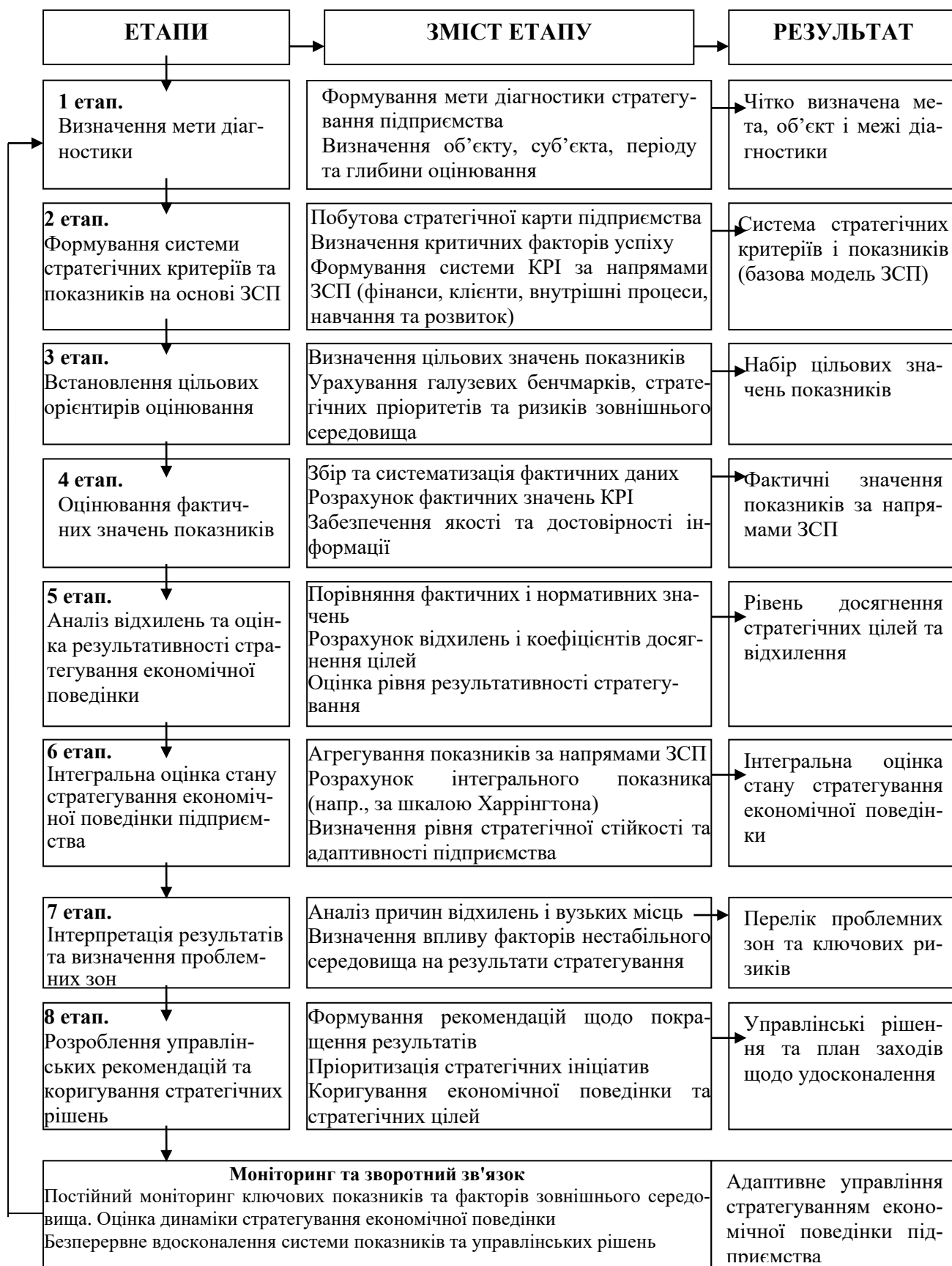


Рис. 2. Етапи діагностики стратегування економічної поведінки підприємства на основі збалансованої системи показників (ЗСП)

Джерело: розроблено автором

Водночас ефективність діагностики значною мірою залежить від оптимальної кількості стратегічних цілей і показників. Надмірна їх кількість ускладнює процес оцінювання, знижує інформативність результатів, розпорошує управлінську увагу та ускладнює визначення стратегічних пріоритетів. Тому система показників повинна бути достатньою для комплексної характеристики стану стратегування, але водночас лаконічною, релевантною та орієнтованою на ключові чинники, що визначають економічну поведінку підприємства.

Порівняння фактичних значень показників із цільовими дає змогу своєчасно виявляти стратегічні відхилення, оцінювати рівень досягнення поставлених цілей, визначати проблемні зони та обґрунтовувати необхідність коригування стратегічних управлінських рішень. Таким чином, збалансована система є методичною основою діагностики стану стратегування економічної поведінки підприємства та підвищення ефективності стратегічного управління.

Особливістю запропонованого підходу є інтеграція принципів збалансованої системи показників із процесом стратегічної діагностики, що дозволяє одночасно оцінювати фінансові результати, взаємодію з клієнтами, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, розвиток персоналу та організаційного потенціалу. Такий підхід забезпечує комплексне відображення стану стратегування економічної поведінки підприємства, дає можливість своєчасно виявляти стратегічні відхилення, оцінювати рівень адаптив-

ності підприємства до змін зовнішнього середовища та обґрунтовувати напрями підвищення ефективності стратегічного управління.

Завершальним елементом запропонованого науково-методичного підходу є організація безперервного моніторингу та зворотного зв'язку, що забезпечують регулярне оновлення інформації про ступінь досягнення стратегічних цілей, оцінювання впливу змін зовнішнього і внутрішнього середовища на економічну поведінку підприємства, а також своєчасне коригування управлінських рішень, що створює передумови для формування адаптивної системи стратегування, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та результативності функціонування в умовах динамічного середовища.

Практична реалізація визначених положень здійснюється на основі результатів діагностики досліджуваних підприємств, що забезпечує перехід від сформованих методичних засад до обґрунтування стратегічних рішень з урахуванням індивідуальної конфігурації стану стратегування. У цьому контексті результати оцінювання ПП «Проект-Буд» відображають характер змін окремих перспектив ЗСП та їх узгодженість у межах досліджуваного періоду.

Динамічний профіль ПП «Проект-Буд» характеризується переходом від сприятливої конфігурації перспектив ЗСП на початку досліджуваного періоду до посилення міжперспективних дисбалансів у наступні роки (табл. 1).

Таблиця 1

Показники ПП «Проект-Буд»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1. Часткові інтегральні оцінки перспектив ЗСП					
Фінанси	0,308	0,555	0,235	-0,379	-0,209
Клієнти та постачальники	0,561	0,467	-0,061	-0,197	-0,130
Внутрішні бізнес-процеси	1,000	-0,148	-0,153	-0,363	0,022
Навчання та розвиток персоналу	0,059	-0,084	0,152	-0,026	-0,145
2. Зважений показник стану стратегування економічної поведінки ($W_{ЗСП}$)	0,639	-0,194	0,133	-0,093	-0,046

Аналіз таблиці показує виражену зміну стану стратегування ПП «Проект-Буд» протягом 2020–2024 рр.: від сприятливої та відносно узгодженої динаміки на початку періоду до різноспрямованих змін перспектив і слабкої негативної результуючої динаміки наприкінці періоду. У 2020 р. сформувалася найбільш сприятлива конфігурація за весь досліджуваний період. Позитивна динаміка охоплювала всі чотири перспективи ЗСП, причому визначальний внесок забезпечували внутрішні бізнес-процеси, а також клієнтська та фінансова перспективи, що відповідало вираженій позитивній динаміці WЗСП і характеризувало узгоджене покращення стану стратегування. Уже у 2021 р. структура істотно змінилася: збереження позитивної динаміки фінансової та клієнтської перспектив поєднувалося з погіршенням внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку персоналу, що сформувало міжперспективний дисбаланс і негативну результуючу динаміку WЗСП.

У 2022 р. спостерігалось часткове відновлення стану стратегування. Позитивна динаміка фінансової перспективи та навчання і розвитку персоналу компенсувала слабкі негативні зміни клієнтської перспективи та внутрішніх бізнес-процесів, унаслідок чого WЗСП повернувся до позитивної зони. Водночас структура часткових оцінок свідчить про збереження різноспрямованості перспектив, тому позитивний результат цього року характеризує переважно компенсаційний ефект.

Найбільш несприятлива за структурою ситуація сформувалася у 2023 р., коли негативна динаміка охопила всі чотири перспективи. Найбільше погіршення припало на фінанси та внутрішні бізнес-процеси, клієнтська перспектива також зберігала негативну спрямованість, тоді як зміни у навчанні та розвитку персоналу були слабкими. Відповідна конфігурація відобразилася у негативному значенні WЗСП та засвідчила одночасне накопичення проблем у декількох складових стратегування.

У 2024 р. простежується часткова стабілізація внутрішніх бізнес-процесів, динаміка яких перейшла до слабкої позитивної зони. Разом із цим фінансова, клієнтська та кадрова перспективи зберегли негативну

спрямованість. WЗСП залишився поблизу нульового рівня з негативним знаком, що характеризує слабку результуючу динаміку, сформовану внаслідок взаємної компенсації різноспрямованих змін перспектив. Тому стан 2024 р. доцільно трактувати як часткове вирівнювання після погіршення 2023 р. за збереження проблемних складових, насамперед у фінансовій сфері, клієнтському контурі та навчанні й розвитку персоналу.

Динаміка WЗСП ПП «Проект-Буд» характеризується переходом від виражено позитивного стану стратегування на початку досліджуваного періоду до нестійкої результуючої динаміки у наступні роки з чергуванням слабких негативних і позитивних змін. Після часткового відновлення у 2022 р. показник у 2023–2024 рр. зберігає негативну спрямованість, причому його наближення до нульового рівня у 2024 р. відображає компенсацію різноспрямованих змін перспектив ЗСП. Така траєкторія характеризує збереження внутрішньої незбалансованості стану стратегування та визначає необхідність спрямування стратегічних рішень на узгодження перспектив і зміцнення складових, що формують негативну результуючу динаміку.

Динамічний профіль ПП «Проект-Буд» характеризується переходом від виражено позитивного стану стратегування на початку досліджуваного періоду до посилення міжперспективних дисбалансів у наступні роки. Після одночасного погіршення всіх перспектив у 2023 р. у 2024 р. сформувалося часткове відновлення внутрішніх бізнес-процесів за збереження негативної динаміки фінансової, клієнтської та кадрової складових. Така конфігурація визначає пріоритетність відновлення фінансової стійкості та результативності, зміцнення клієнтської складової й розвитку кадрового потенціалу за одночасного закріплення позитивних змін внутрішніх бізнес-процесів. Слабка негативна результуюча динаміка WЗСП наприкінці періоду відображає потребу у збалансуванні перспектив ЗСП та формує основу для обґрунтування стратегічних альтернатив економічної поведінки ПП «Проект-Буд».

Висновки. Таким чином, запропонований науково-методичний підхід до діагностики стану стратегування економічної

поведінки підприємства на основі збалансованої системи показників забезпечує комплексне оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей, результативності бізнес-процесів, адаптивності підприємства та ефективності реалізації стратегічних управлінських рішень. Інтеграція фінансових і нефінансових показників у єдину систему оцінювання дає змогу своєчасно виявляти стратегічні відхилення, визначати проблемні зони, оцінювати вплив факторів зовнішнього середовища та формувати обґрунтовані напрями коригування економічної поведінки підприємства.

Ефективне використання збалансованої системи показників передбачає формування системи стратегічних критеріїв і ключових показників ефективності та постійний моніторинг, аналіз динаміки, оцінювання причин відхилень та своєчасне коригування стратегічних управлінських рішень, що забезпечує безперервний зворотний зв'язок між стратегічними цілями та результатами їх реалізації, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє адаптації економічної поведінки підприємства до змін зовнішнього середовища. Запропонований підхід дозволяє інтегрувати процес стратегування з системою оцінювання результативності діяльності підприємства, забезпечуючи своєчасне виявлення резервів розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення конкурентних переваг та формування довгострокової стійкості підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Література

1. Ареф'єва О.В. Стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів інформаційного потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми економіки*. 2025. №3. С. 126-134. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-126-134>
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
3. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П. Ключові детермінанти стратегічного управління розвитком суб'єктів авіаційної галузі України в умовах післявоєнної трансформації економіки. *Академічні візії*. 2026 № 54. DOI: <https://doi.org/10.66556/2786-586X.54.arefieva-o>
4. Ареф'єва О.В., Сімкова Т.О. Механізми ан-

тикризового та стратегічного управління авіаційною галуззю в умовах деформації кризових впливів у післявоєнний період: інституційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-99>

5. Брюховецька Н.Ю., Коритько Т.Ю. Інноваційний розвиток як чинник конкурентоспроможності в умовах зовнішніх обмежень. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2017. С. 12-20. URL: <http://inas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000913534>

6. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України*. 2019. № 3(81). С. 48-64. DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v81i3.437>

7. Єршова Н.Ю. Стратегічний управлінський облік в інноваційній економіці : дис... докт. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2019. 541 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdn_en_2018_32_42

8. Коритько Т. Ю. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. №1 (79). С. 56-62. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-56-62](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-56-62)

9. Криштопа І.І. Побудова стратегічного обліку об'єднаного бізнесу : дис... докт. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2016. 578 с

10. Пілецька С.Т., Ареф'єв С.О., Петровська С.В., Колесников С.О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств у контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2(60). С. 181-190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>

11. Пілецька С.Т. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-34>

12. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

13. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія. Луганськ – Київ. 2009. 480 с.

14. Andrusiv U., Galtsova O. Evaluation of innovation activity of construction enterprises. *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №3(11). Pp. 204-215.

15. Burukhina O.S., Serbin S.A., Vartanyan S.V., Maltceva I.N. Modern tendencies in design of public spaces in term of sustainable development. IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering*. 2019. №. 012040

16. Cherchata A. Formation of Indicators of Resultativity and Effectiveness of Business Processes on the Basis of the Balanced Scorecard (BSC) Concept. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*. 2016. №2(14). Pp. 37-143. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.016>

17. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard*

Business Review. 1992. p. 72.

18. Kinash I.P., Arkhypova L.M., Polyanska A.S., Dzoba O.G., Andrusiv U.Y., Iuras I.I. Economic evaluation of tourism infrastructure development in Ukraine. Paper presented at the IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering*. 2019. №012020.

References

1. Arefieva, O.V. (2025). Stratehichni napriamy rozvytku biznes-protseviv informatsiinoho potentsialu enerhetychnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii. *Problemy ekonomiky*, (3), 126-134. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-126-134>

2. Arefieva, O.V., Piletska, S.T. & Listrova, M.S. (2022). Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia.. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

3. Arefieva, O.V., & Safonik, N.P. (2026). Kliuchovi determinanty stratehichnoho upravlinnia rozvytkom subiektiv aviatsiinoi haluzi Ukrainy v umovakh pisliavoiennoi transformatsii ekonomiky. *Akademichni vizii*, (54). DOI: <https://doi.org/10.66556/2786-586X.54.arefieva-o>

4. Arefieva, O.V., & Simkova, T.O. (2025). Mekhanizmy antykrizovoho ta stratehichnoho upravlinnia aviatsiinoiu haluzziu v umovakh deformatsii kryzovykh vplyviv u pisliavoiennyi period: instytutsiinyi aspect. *Economy and Society*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-99>

5. Briukhovetska, N.Yu., & Korytko, T.Yu. (2017). Innovatsiinyi rozvytok yak chynnyk konkurentospromozhnosti v umovakh zovnishnykh obmezhen. *Stratehiia i mekhanizmy rehuliuвання promyslovoho rozvytku*, 2-20. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000913534>

6. Dumenko, M., Sadykova, V., & Prokopenko, E. (2019). Zbalansovana systema pokaznykiv yak zasib stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiiei]. *Collection of Scientific Papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine*, 3(81), 48-64. DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v81i3.437>

7. Yershova, N.Yu. (2019). Stratehichniy upravlinskyi oblik v innovatsiinii ekonomitsi. *Doctor's thesis*. Kyiv. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_32_42

8. Korytko, T.Yu. (2025). Mekhanizm upravlinnia ta formuvannya stratehii adaptatsii pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Economic Bulletin of*

Donbas, 1(79), 56-62. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-56-62](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-56-62)

9. Kryshchopa, I.I. (2016). Pobudova stratehichnoho obliku obiednanoho biznesu *Doctor's thesis*. Kyiv.

10. Piletska, S.T., Arefiev, S.O., Petrovska, S.V., & Kolesnykov, S.O. (2024). Stratehichne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv u konteksti tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Problemy ekonomiky*, 2(60), 181-190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>

11. Piletska, S.T. (2022). Ekonomichnyi potentsial rozvytku pidpriemstva v systemi upravlinnia yoho bezpekoiu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-34>

12. Piletska, S.T., & Anufrieva, M.O. (2022). Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva v umovakh ekonomiky znan: teoretychnyi pidkhid. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, (9/2), 37-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

13. Ramazanov, S.K., Nadyon, G.O., Stepanenko, O.P., & Tymashova, L.A. (2009). Innovatsiini tekhnolohii antykrizovoho upravlinnia ekonomichnymy systemamy. *Luhansk - Kyiv*.

14. Andrusiv, U., & Galtsova, O. (2017). Evaluation of innovation activity of construction enterprises. *Scientific bulletin of Polissia*, 3(11), 204-215.

15. Burukhina, O.S., Serbin, S.A., Vartanyan, S.V., & Maltceva, I.N. (2019). Modern tendencies in design of public spaces in term of sustainable development. IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering*, №. 012040.

16. Cherchata, A. (2016). Formation of Indicators of Resultativity and Effectiveness of Business Processes on the Basis of the Balanced Scorecard (BSC) Concept. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*, 2(14), 37-143. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.016>

17. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. p. 72.

18. Kinash I.P., Arkhypova L.M., Polyanska A.S., Dzoba O.G., Andrusiv U.Y., & Iuras I.I. (2019) Economic evaluation of tourism infrastructure development in Ukraine. Paper presented at the IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering*. № 012020.

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO DIAGNOSING THE STATE OF STRATEGIZING THE ECONOMIC BEHAVIOR OF ENTERPRISES BASED ON THE BALANCED SCORECARD

A. H. Chernyshenko,

*Post-graduate Student of the Department of Financial Technologies and Business,
National University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine*

Methods. The results were obtained using the following methods: a systems approach – to examine the state of strategizing the economic behavior of an enterprise; structural and functional analysis – to identify relationships between strategic objectives, Balanced Scorecard (BSC)

perspectives, and KPIs; systematization and grouping – to form indicators across the BSC perspectives; normalization – to transform indicators into a comparable form; integral assessment – to determine partial assessments of the perspectives and the state of strategizing; comparative analysis – to examine the dynamics of the results.

Results. A scientific and methodological approach to diagnosing the state of strategizing the economic behavior of an enterprise based on the BSC has been substantiated. A diagnostic sequence has been developed that includes defining the objective, forming strategic criteria and KPIs, establishing target benchmarks, assessing actual values, analyzing deviations, conducting an integral assessment, and formulating managerial decisions. Four perspectives have been identified: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The practical application of the approach made it possible to determine the dynamics of the state of strategizing, identify imbalances among the perspectives, and establish directions for strategic adjustment.

Novelty. The scientific novelty of the results lies in advancing the scientific and methodological foundations for diagnosing the state of strategizing the economic behavior of an enterprise by integrating the BSC with the dynamic assessment of strategic perspectives. The proposed approach combines financial and non-financial indicators, partial assessments of the perspectives, and an overall assessment of the state of strategizing, thereby enabling the identification of problem areas and providing a basis for adjusting economic behavior.

Practical value. The practical significance of the results lies in the application of the proposed approach to monitoring strategic objectives, identifying deviations and imbalances among the perspectives, determining problem areas, and substantiating managerial decisions. Its application contributes to enhancing the validity of managerial decisions, adaptability, and the effectiveness of strategizing in an unstable environment.

Keywords: strategizing; strategy; enterprise; economic behavior of an enterprise; diagnostics; Balanced Scorecard; strategic management; efficiency; environment.

Стаття надійшла до редакції 18.08.2026 р.

Прийнята до публікації 02.09.2026 р.

Дата публікації 30.09.2026 р.