

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.21](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.21)

УДК 334.97

*О. М. Сохацька,
д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль
ORCID ID: 0000-0002-6535-549X
С. В. Смерека,
студент групи МІМм-21,
Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль
ORCID ID: 0000-0003-3900-7130*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ ПІДПРИЄМСТВА

*O. Sokhatska
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of International Economic Relations,
Ternopil National Economic University, Ternopil
S. Smereka
Student, Group MIMm-21,
Ternopil National Economic University, Ternopil*

FEATURES OF THE STRATEGIC CARDS FORMATION FOR THE ENTERPRISE

У статті проаналізовані особливості застосування збалансованої системи показників в умовах розробки стратегії компанії та контролю за її реалізацією, зокрема: виявлені особливості інтеграції збалансованої системи показників в систему менеджменту; цілі та критерії відповідно до них (цілі можна виміряти; на досягнення цілей можна впливати; цілі прийнятні для різних груп людей в організації і узгоджені із загальною метою організації). Встановлено, що важливим етапом формування інноваційної стратегії є проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища та аналіз внутрішнього потенціалу і загроз, які впливають на реалізацію інноваційної стратегії та діяльність підприємства в цілому та формування стратегічних карт як важливого елемента інноваційної стратегії. Досліджено, що стратегічні карти класифікуються в залежності від мети створення та залежності від виду. Проаналізовано, що впровадження збалансованої системи показників здійснюється в чотири етапи: підготовка до розробки; розробка; каскадування; контроль виконання стратегії. На основі аналізу встановлено, що основна проблема, з якою зустрічаються підприємства, це автоматичний режим постійного забезпечення збалансованої системи показників свіжими даними та підтримці її в робочому стані. Зауважено, що інноваційна стратегія, особливо в частині формування фінансового забезпечення інноваційної діяльності повинна бути інтегрованою в систему збалансованих показників підприємства.

The article analyses the peculiarities of applying a balanced scorecard in terms of developing a company strategy and monitoring its implementation, in particular: the features of integrating a balanced scorecard into the management system; goals and criteria according to them (goals can

be measured; goals can be influenced; goals that are acceptable to different groups of people in the organization and consistent with the overall purpose of the organization). It is established that an important stage in the formation of an innovation strategy is the analysis of environmental factors and the analysis of the internal potential and threats that affect the implementation of the innovation strategy and the enterprise as a whole and the formation of strategic maps as an important element of the innovation strategy. It has been investigated that strategic maps are classified according to the purpose of creation and depending on the species. It is analysed that the implementation of a balanced scorecard is carried out in four stages: preparation for development; development; cascading; control of strategy execution.

The article classifies strategic maps according to three criteria: purpose, format, type. The benefit of this method is communication across functional and organizational boundaries. The strategic map development process brings together and aligns different key stakeholders and perspectives. Strategic goals are not independent and detached from one another, but they are closely linked and affect one another. Achieving one goal influences the achievement of another and the main goal of the organization. The links between the different goals are clearly visible through the cause and effect chain. The analysis shows that the main problem faced by enterprises is the automatic mode of constant maintenance of a balanced scorecard with fresh data and its maintenance in working order. It is noted that the innovation strategy, especially regarding the formation of financial support for innovation activity, should be integrated into the system of balanced indicators of the enterprise.

Ключові слова: збалансовані системи показників; стратегічні цілі; стратегічна карта корпоративного рівня; стратегічне управління підприємством; інноваційної стратегії.

Keywords: balanced scorecards; strategic goals; strategic map of corporate level; strategic enterprise management; innovation strategy.

Постановка проблеми. Розробка стратегії компанії є досить важливим етапом розвитку, і початок такого процесу говорить про зрілість компанії і її високі досягнення. Але без наявності чіткої стратегії – розробка збалансованої системи показників неможлива. Тому бажання її впровадження для кращого розуміння бізнесу і його перспектив передбачає та вимагає необхідність розробки стратегії. Робота над розробкою місії і стратегічних цілей дозволяє поглянути збоку на діяльність кожного з напрямків компанії, оцінити потенціал кожного напрямку і виявити реально існуючі проблеми, яким до певного моменту не надавалося особливого значення. Систематизація цих проблем дозволяє розробити конкретні кроки по їх усуненню. Дійшовши до розробки стратегії, а іноді і до реалізації, підприємства стикаються з необхідністю оцінити успішність своїх зусиль, тим більше що процес розробки стратегії циклічний. Якраз в цей момент і виникає проблема оцінки конкретної зміни – позитивна вона чи негативна, і з чим її потрібно порівнювати. Простота і наявність чітких логічних взаємозв'язків між перспективами збалансованої системи показників дозволяють домогтися розуміння процесів, що відбуваються в компанії, на рівні всіх виконавців. Збалансована система показників є інструментом, за допомогою якого можна прискорити впровадження системи менеджменту якості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання аналізу ефективності стратегічного управління виклав І. Ансоф, М. Портер, С. Каплан, Д. Нортон та інші. Питаннями, пов'язаними із стратегічним управлінням підприємницької діяльності займалися: С. Ілляшенко, Н. Польова, В. Шпильова, І. Федулова, Т. Янковець та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є оцінка особливостей застосування збалансованої системи показників в умовах розробки стратегії компанії та контролю за її реалізацією; дослідження технології розробки та впровадження стратегічних карт підприємства як важливого елементу інноваційної стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. При успішному впровадженні збалансованої системи показників в персоналу з'являється чіткий орієнтир в діяльності. Причому не просто у вигляді плану, донесеного зверху, а в усвідомленні своєї ролі в організації, і через це усвідомлення вони приходять до свідомого самозалучення у виконання стратегічних цілей компанії в цілому, як своїх особистих. Збалансованої системи показників впливає на поліпшення системи мотивації, оскільки сформульовані для співробітників цілі впливають на їх поведінку. При правильному визначенні цілей співробітники починають розуміти свій внесок в досягнення стратегічних цілей компанії, тим самим підвищується ймовірність реалізації розробленої стратегії. Дуже важко оцінити сам процес впровадження збалансованої системи показників в організації, адже для отримання об'єктивних результатів потрібні роки. За цей час багато чого в діяльності компанії змінюється. Впровадження на першому етапі, тобто розробка стратегічних цілей для топ-менеджменту, проходить досить швидко і чітко, а ось в просуванні на наступних етапах виникають проблеми, через необхідність великого обсягу підготовчої і роз'яснювальної роботи.

При розробці збалансованої системи показників для окремого підрозділу компанії, переваги збалансованої системи показників не використовуються в масштабі всієї організації, а тому в результаті виходить набагато менший ефект, тим більше що будь-який підрозділ організації взаємодіє з цілим рядом інших підрозділів і, безсумнівно, залежить від якості їх роботи. Вибір ключових показників також досить відповідальний і неоднозначний процес. Особливо це стає очевидним, коли відбувається визначення нефінансових показників. Фінансові показники в компаніях відслідковуються постійно, а ось визначення нефінансових показників, тим більше на першому етапі, досить складно через їх неоднозначність. При оцінці показників має сенс розташувати їх за ступенем значущості в кожній з чотирьох перспектив і залишити не більше п'яти ключових і найбільш важливих з них по кожній з перспектив. Етапи розробки і впровадження ЗСП вимагають конкретизації стратегічних цілей. Для побудови системи стратегічного управління необхідно декомпонувати (розбити, структурувати) стратегію компанії на конкретні стратегічні цілі, що детально відображають різні стратегічні аспекти.

Досить важливим етапом формування інноваційної стратегії є проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища та аналіз внутрішнього потенціалу і загроз, які впливають на реалізацію інноваційної стратегії та діяльність підприємства в цілому. В цілому вибір інноваційних стратегій здійснюється із урахуванням різних методів, які в загальному вигляді мають вигляд матриць, індексів, діаграм, багатокутників. Основним критерієм вибору стратегій розвитку підприємств на сьогодні є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак Кінсі Джеренал Електрик, СВOT-аналіз, система збалансованих показників. Разом з тим, найбільшого поширення отримала модель СВOT-аналізу перевагами застосування якої є одночасне врахування зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку. Крім того, модель дозволяє на основі дослідження сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку, а також можливі загрози.

Компанії США на сучасному етапі розвитку активно використовують такий метод планування та прогнозування діяльності як стратегічні карти або ж роудмепінг, який в перекладі з англійської мови означає рух по дорожній карті. Роудмепінг передбачає побудову так званих «дорожніх мап» – маршрутів розвитку компанії в майбутньому за основними сферами діяльності, зокрема такими як: ринок, продукти, технології, конкуренти, сировина тощо. При цьому основною його домінантою є саме впровадження інновацій, інноваційних технологій. На сьогодні в літературі можна зустріти поняття «дорожня карта», «стратегічна карта» та роудмепінг (roadmapping), які за суттю є синонімічними. На думку Р. Каплана і Д. Нортон стратегічна карта є прикладним зображенням стратегії, яке на одному аркуші паперу розповідає, яким чином інтегровані та скомбіновані цілі підприємства трансформуються в єдину стратегію і вміщує показники, за допомогою яких вона може бути реалізована. Отже, це визначення цілком відповідає розумінню дорожньої карти у М. Діселя та Р. Пхаала. Кизим М., Пилипенко А., Зінченко В. надають схоже визначення стратегічної карти, зазначаючи що це візуальне подання стратегії організації, а також процесів і систем, необхідних для її втілення; показує працівникам, як їхня робота пов'язана із цілями всієї організації та є основою розробки збалансованої системи показників. Технологія роудмепінгу розроблена компанією «Motorola» в 1970-х для підтримання покращення узгодження між технологією і розробкою нового продукту, забезпечуючи структуроване візуальне описання стратегії.

Разом з тим, дослідження авторів показали, що оскільки результатом дорожньої мапи є подання стратегії як схематичного додатку, на сьогодні існує значна кількість варіантів побудови дорожніх мап, тобто відсутні узгоджені набори візуальних звичаїв, правил. В авторами пропонуються різні шаблони дорожніх карт і для інноваційної діяльності, шаблони яких містять різні складові: ринок, виріб, технологія й підсумки або ж інновації, персонал, технологія. Етапи побудови стратегічної карти відповідають відповідним етапам стратегії і тісно переплетені, саме тому їх доцільно інтегрувати в етапи формування інноваційної стратегії для уникнення дублювання дій. Особливістю і вигодою стратегічної карти є використання основи, яка структурована у часі (і часто графічної) для розробки, подання та передачі стратегічних планів, з точки зору еволюції і розвитку технології, продуктів і ринків. В цьому відношенні, технологія «roadmapping» також тісно пов'язана з іншими графічними підходами планування такої як PERT (техніка оцінки та аналізу програм) і інструменти планування Gantt.

В цілому стратегічні карти класифікують за трьома критеріями: метою, форматом, видом (див. табл. 1). Однією з найбільших вигід даного методу є комунікація через функціональні та організаційні кордони. Процес розробки стратегічних карт об'єднує разом та узгоджує різні ключові зацікавлені сторони та перспективи. Крім того, якісно розроблена дорожня карта може надалі розширюватись і слугувати основою для подальших дій. Саме тому, досить важливим є включення до процесу формування інноваційної стратегії. Сутність моделі стратегічних карт полягає в організації контролю за виконанням встановлених показників й корегуванні динаміки найбільш істотних для реалізації стратегії з них. На сучасному етапі формування стратегічних карт пов'язують із системою збалансованих показників. Відповідно стратегічні карти для інноваційної діяльності також передбачають використання системи показників, з якими повинні узгоджуватись етапи інноваційної діяльності, джерела фінансування. Доцільність використання стратегічних карт у практичній діяльності полягає в тому, що вони дають змогу керівництву підприємства отримувати необхідну для управління підприємством інформацію, що є вимірною і введеною до стратегічної карти та має стратегічну спрямованість. Вчасно отримана інформація сприяє ефективній оцінці показників діяльності підприємства і забезпечує прийняття зважених та обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1.
Класифікація стратегічних карт [1, 2, 4, 12, 18]

Назва	Сутність
1. В залежності від мети створення	
<i>Планування продукту</i>	Найбільш поширений тип планування, пов'язаний із технологією виробництва продукту
<i>Обслуговування / здатність планування</i>	Дорожня карта, яка зосереджена на організаційній спроможності як міст між технологією і бізнесом. Використовується підприємствами сфери послуг
<i>Стратегічне планування</i>	Дорожня карта зосереджується на розвитку бачення майбутнього бізнесу, з точки зору ринків, бізнесу, продуктів, технологій, навичок, культури, і т.д.
<i>Довгострокове планування</i>	Цей тип використовується для підтримання довгострокового планування, розширює горизонт планування.
<i>Планування інтелектуального активу (персоналу)</i>	Цей тип вирівнює управління інтелектуальними активами та ініціатив управління знаннями з бізнес-цілями.
<i>Програмне планування</i>	Цей тип зосереджується на впровадженні стратегії, і стосується першочергово планування проекту (наприклад, програми НДДКР)
<i>Процесне планування</i>	Планування певної складової процесу (наприклад, розробки нового продукту)
<i>Інтегроване планування</i>	Цей тип зосереджується на інтеграції і / або еволюції технології, з точки зору того, як різні технології об'єднуються в продуктах і системах, або з точки зору формування нових технологій
2. В залежності від виду	
<i>Галузева</i>	Формування стратегії розвитку певної галузі, ринку, сектору промисловості
<i>Корпоративна</i>	Формування стратегії розвитку на макrorівні господарювання (окремих корпоративних структур)
<i>Продуктова</i>	Формування стратегії розвитку продукту (продуктової лінійки) у часі за рахунок ринкового аналізу, оцінки продукту та вивчення технологій
<i>Технологічна</i>	Формування стратегії розвитку технологій, в тому числі високих, технологічного сектору
<i>Наукові, дослідницькі</i>	Формування стратегії розвитку, яке ґрунтується на виборі нових технологій, що формуються, з урахуванням підвищеної уваги до компетенцій та досліджень
<i>Програмні</i>	Формування стратегії розвитку на мікро-, макро-, мезо- рівнях з метою виявлення впливу можливих проблем на розвиток програм та стратегій
3. В залежності від графічного формату	
<i>Багаторівневі</i>	Найбільш поширений формат, що включає в себе декілька рівнів (і підрівнів), таких як технологія, продукт і ринок
<i>Стовпчикові</i>	Дорожня карта у формі ряду стовпців для кожного рівня або підрівня, що спрощує та об'єднує необхідні висновки, спрощує передачу, інтеграцію дорожніх карт
<i>Таблиці</i>	Дорожня карта або певні її рівні у вигляді таблиць (час в порівнянні з продуктивністю або вимогами). Особливо підходить для ситуацій, де продуктивність може бути визначена кількісно
<i>Графіки</i>	Дорожня карта виражена як простий графік або графік - зазвичай один для кожного підрівня, який тісно пов'язаний з технологічними S-кривими
<i>Графічні подання</i>	Деякі дорожні карти використовують більш творчі графічні уявлення передачі технологічної інтеграцію і планів
<i>Блок-схеми</i>	Певний тип графічного представлення - блок-схема, яка є використовується для пов'язання мети, дії і результатів
<i>Монорівневі</i>	Форма дорожньої карти, яка фокусується на єдиному рівні дорожньої карти. Недоліком цього типу є те, що зазвичай не показані зв'язки між рівнями

Однією з найбільших вигід даного методу є комунікація через функціональні та організаційні кордони. Процес розробки стратегічних карт об'єднує разом та узгоджує різні ключові зацікавлені сторони та перспективи. Крім того, якісно розроблена дорожня карта може надалі розширюватись і слугувати основою для подальших дій. Саме тому, досить важливим є включення до процесу формування інноваційної стратегії. Сутність моделі стратегічних карт полягає в організації контролю за виконанням встановлених показників й корегуванні динаміки найбільш істотних для реалізації стратегії з них. На сучасному етапі формування стратегічних карт пов'язують із системою збалансованих показників. Відповідно стратегічні карти для

інноваційної діяльності також передбачають використання системи показників, з якими повинні узгоджуватись етапи інноваційної діяльності, джерела фінансування. Доцільність використання стратегічних карт у практичній діяльності полягає в тому, що вони дають змогу керівництву підприємства отримувати необхідну для управління підприємством інформацію, що є вимірною і введеною до стратегічної карти та має стратегічну спрямованість. Вчасно отримана інформація сприяє ефективній оцінці показників діяльності підприємства і забезпечує прийняття зважених та обґрунтованих управлінських рішень. Стратегічна карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку і роблячи акцент на основні напрями діяльності підприємства, дозволяючи здійснювати контроль за стратегією у межах усього підприємства. Тобто, стратегічна карта надає універсальний і послідовний спосіб опису стратегії так, щоб можна було встановити не лише цілі і показники, а і управляти ними [3, 6].

Методологічною концепцією стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оціночних показників, є методологія розробки «стратегічних карт» розвитку підприємства. Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження запропонованої системи показників оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією загальної стратегії підприємства. Методика побудови стратегічної карти підприємства включає такі етапи: цілепокладання, поєднання стратегічних цілей причинно-наслідковими зв'язками, переведення стратегічних цілей у площину конкретних показників, визначення заходів із досягнення цілей.

Стратегічні цілі мають статус вирішальних і ключових цілей компанії. Щоб спланувати і забезпечити процес реалізації цілей, для кожної з них розробляються відповідні фінансові та нефінансові показники, за якими, в свою чергу, визначаються цільові, планові і фактичні значення. Досягнення розроблених цілей покликане забезпечити реалізацію стратегічних заходів. По кожному стратегічному заході визначаються терміни його реалізації, бюджет і чітка відповідальність. Результат цього етапу забезпечує єдине розуміння стратегії і є вихідним пунктом для постійного моніторингу впровадження стратегії. Тільки після інформування про ЗСП в організації, передачі цілей на нижні рівні (каскадування), створення адекватної системи планування та звітності та адаптації систем керівництва і мотивації співробітників, ЗСП стає концепцією менеджменту. На етапі розробки збалансованої системи показників необхідно враховувати, що стратегічні цілі, а не їх показники, складають ядро збалансованої системи показників. Кращі показники марні, якщо покладені в їх основу цілі не описують належним чином стратегію, що веде до стійкої конкурентної переваги [5].

Каскадування веде до підвищення якості стратегічного управління в усіх залучених організаційних одиницях, оскільки цілі і стратегічні заходи з вищестоящих підрозділів можуть бути послідовно передані в ЗСП нижчестоящих організаційних одиниць – це вертикальна інтеграція цілей. Тим самим підвищується ймовірність, що стратегічні цілі всього підприємства або великих підрозділів будуть досягнуті. При каскадуванні стратегія, зазначена в корпоративній збалансованій системі показників (Рис. 1), поширюється на всі рівні управління. Пізніше стратегічні цілі, показники, цільові значення і дії щодо вдосконалення конкретизуються і адаптуються в підрозділах і відділах. Тобто корпоративна ЗСП повинна бути ув'язана з ЗСП підрозділів, відділів і з індивідуальними планами роботи співробітників [9].

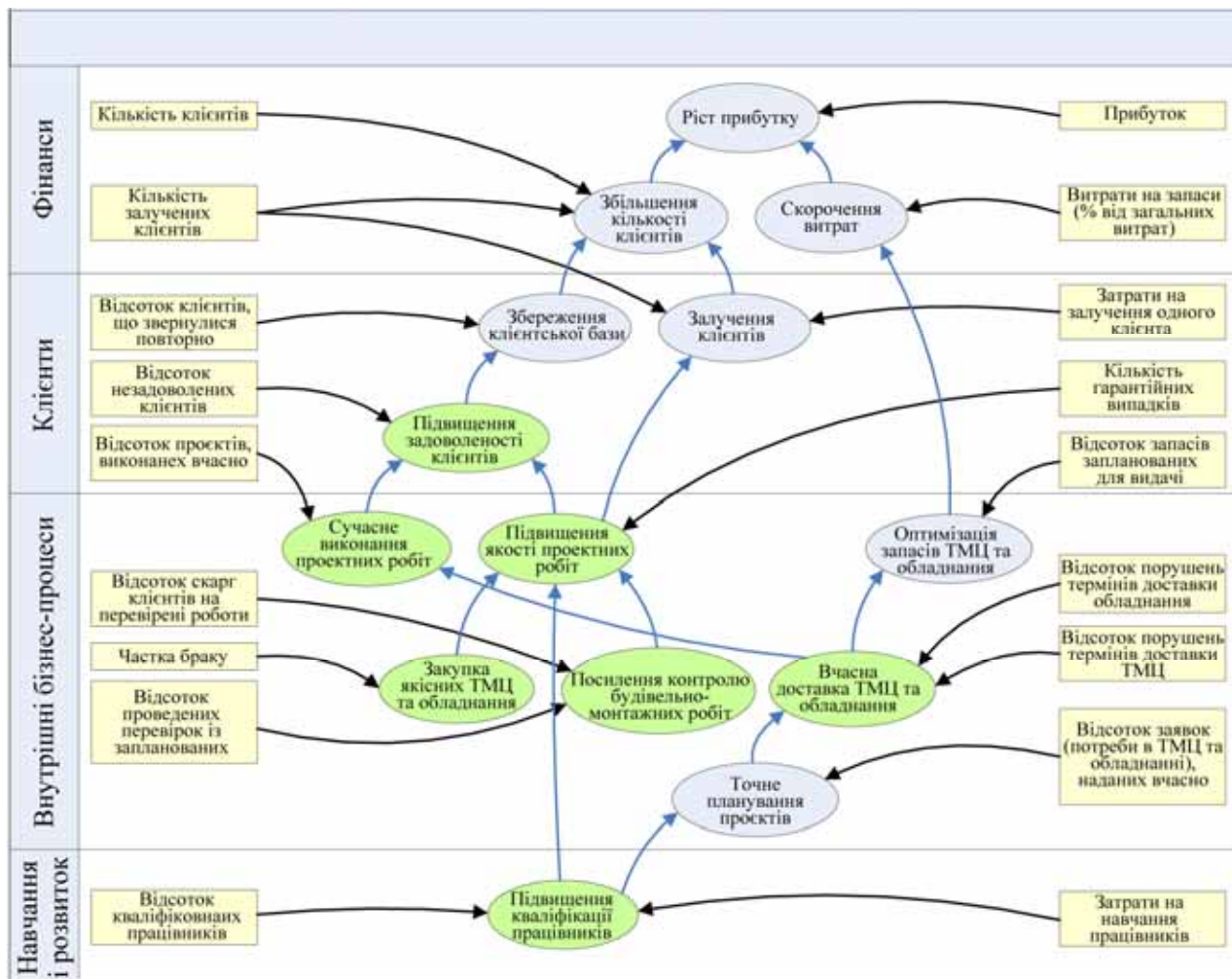


Рис. 1. Стратегічна карта корпоративного рівня [19, 20, 22]

Занадто велика кількість цілей в системі показників свідчить про нездатність організації зосередити свою увагу на головному, а також означає те, що сформульовані цілі не є стратегічними для того організаційного рівня, на якому розробляється система показників. Розробці тактичних і оперативних цілей повинна приділятися увага в системах показників підрозділів нижчих рівнів організаційної структури. Визначення і документування причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями є одним з основних елементів ЗСП. Встановлені причинно-наслідкові зв'язки відображають наявність залежностей між окремими цілями. Стратегічні цілі не є незалежними і відірваними один від одного, навпаки, вони тісно між собою пов'язані і впливають один на одного. Досягнення однієї мети служить досягненню іншої і так далі, до головної мети організації. Зв'язки між різними цілями чітко видно завдяки причинно-наслідковому ланцюгу. Ті з них, які не вносять вклад у реалізацію головної мети, виключаються з розгляду. Причинно-наслідковий ланцюг – зручний інструмент для доведення ЗСП до нижчих організаційних рівнів. Для графічного відображення взаємозв'язку стратегічних цілей і перспектив застосовують стратегічну карту [11, 17].

Пізніше за участю начальника відділу кожен співробітник розробляє свій індивідуальний план роботи. Цей план більше орієнтований на досягнення реальних результатів на робочому місці, а не на завдання або дії з удосконалення. На Рис. 2 представлено каскадування ЗСП, при реалізації якого встановлюється міст між послідовними рівнями організаційної ієрархії. При цьому корпоративна стратегія послідовно спускається вниз. Ступінь деталізації декомпозиції збалансованих систем показників «зверху вниз» залежить від організаційної структури та розміру компанії. Кожен підрозділ включає в свою систему показників тільки ті завдання і показники результативності загальної (корпоративної) ЗСП, на які він впливає. Якби впровадження збалансованої системи показників закінчувалося розробкою стратегічних цілей, причинно-наслідкових ланцюгів, показників, цільових значень і стратегічних заходів для однієї організаційної одиниці, це означало б лише одноразове сильне фокусування на стратегію. Щоб забезпечити довгострокову реалізацію стратегії, сформульованої в ЗСП, необхідно інтегрувати ЗСП в систему управління. Важливим є вибір показників і визначення їх цільових значень. Показник вимірює ступінь досягнення стратегічної мети. Використання показників покликане конкретизувати розроблену в ході стратегічного планування систему цілей і зробити розроблені цілі вимірюваними. Показники можна ідентифікувати тільки тоді, коли існує ясність відносно цілей. Вибір відповідних показників – це другорядне питання, оскільки навіть найкращі показники не допоможуть компанії досягти успіху, якщо невірно сформульовані цілі. Рекомендується використовувати не більше двох або трьох показників для кожної із стратегічних цілей. Причому всього показників в ЗСП має бути 100-200, не більше. Близько 80% всіх показників повинні бути нефінансовими [16].

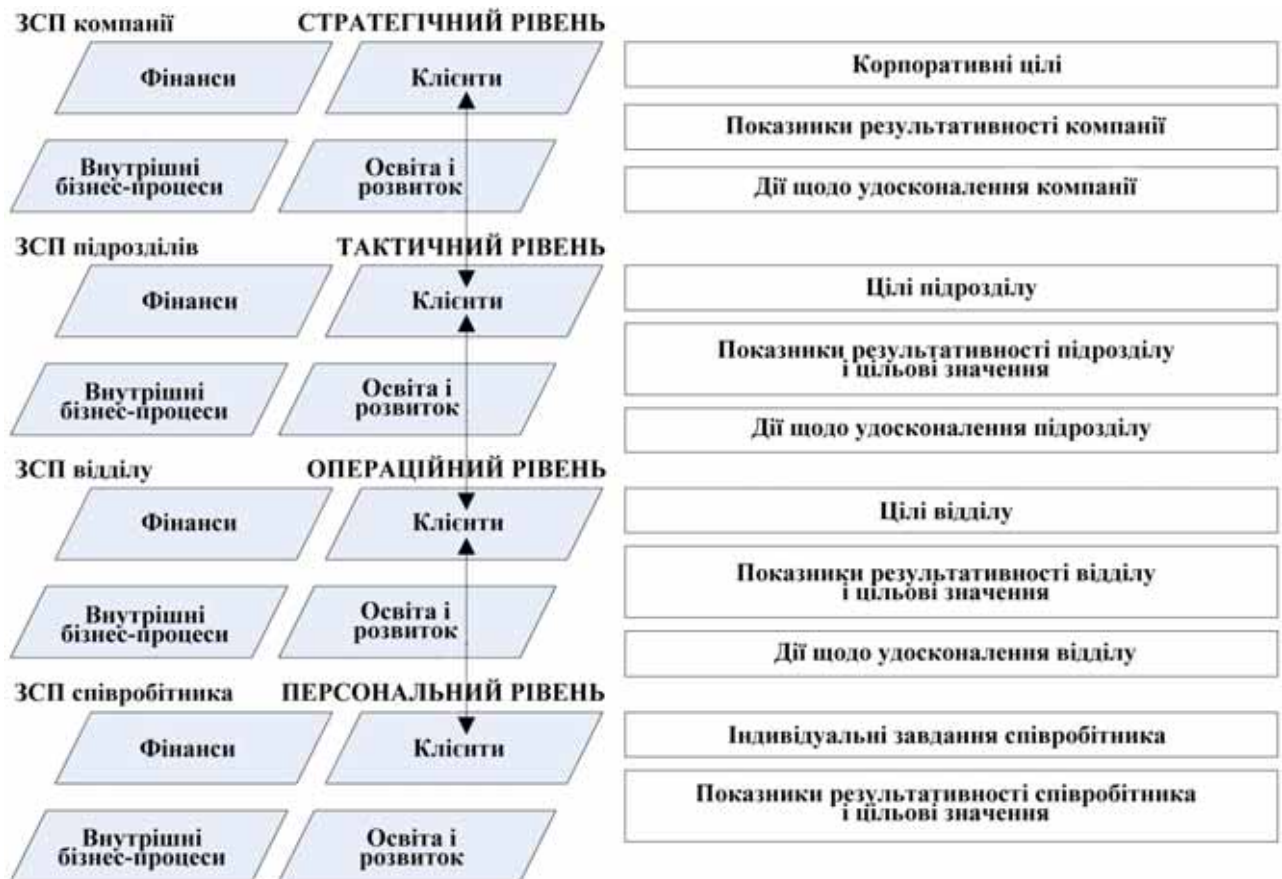


Рис. 2. Процес каскадування збалансованої системи показників [7, 21]

Без наявності цільових значень показники, розроблені для вимірювання стратегічних цілей, не мають сенсу. Визначення цільових значень показників викликає складнощі не тільки при розробці ЗСП. Принципова складність визначення цільового значення того чи іншого показника полягає в тому, щоб знайти реально досяжний рівень. Як правило, ЗСП розробляється на період, що відповідає довгостроковому періоду стратегічного планування (3-5 років). При цьому цільові значення на довгостроковий період визначають у відстрочених показниках (показники, які говорять про кінцеві цілі корпоративної стратегії). Оскільки реалізація стратегії здійснюється і в поточному році, цільові значення встановлюють і на середньостроковий (1 рік) період – для випереджальних показників (показники, зміна яких у часі відбуваються за короткий термін). Таким чином досягається збалансованість системи показників по довгострокових і короткострокових цілях. Зміст короткострокових планів деталізується за періодами (кварталами, місяцями, тижнями, днями) і виражається у вигляді планових значень показників. Показники та їх цільові значення надають менеджменту своєчасні сигнали, щодо відхилення реального стану речей від планового, тобто отримані фактичні кількісні результати порівнюються із запланованими.

Висновки. Встановлено, що перспективним напрямом інноваційної стратегії є впровадження стратегічних карт та системи збалансованих показників. Саме тому, одним із етапів формування інноваційної стратегії є складання стратегічної карти, яка враховуватиме різні варіанти перебігу інноваційної діяльності та може бути базисом для формування та коригування наступних інноваційних стратегій промислових підприємств. Крім того, необхідно проводити порівняння план-факт за значеннями напрацьованих показників із з'ясуванням причин відхилень. Такий аналіз супроводжується або коректуванням цільового значення показника, або розробкою коригувальних заходів, спрямованих на досягнення встановленого раніше цільового значення.

Список літератури.

1. Баев И. А. Дорожные карты инструмент инновационного планирования на предприятия. *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент*. 2010. №39 (215). С. 32-36.
2. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник. Л. Е. Басовский. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 365 с.
3. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. М.: Издательский дом Вильямс, 2003. 304 с.
4. Савчук Л. М. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 520 с.
5. Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах транзитивних змін економіки України : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с.
6. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Эльга; Ника-Центр, 2008. 784 с.

7. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей. Альпина Бизнес Букс, 2008. 208 с.
8. Демченко І. В. Стратегічне управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання, URL: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/nvfb/2010/p_43_46.pdf.
9. Захаров О. І. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності : навч. по-сіб. К., 2008. 257 с.
10. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: [пер. с англ.]. 2-е изд., испр. и доп. М. : ЗАО «Олимп- бизнес», 2005. 320 с.
11. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2005. 512 с.
12. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.
13. Кластери в економіці України : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2014 1085 с.
14. Медведев М. Б. Система сбалансированных показателей. Вечный поиск эффективности, URL: http://www.for-expert.ru/articles/dvoynaya_zapis-1-2006.shtml.
15. Петренко Л. М. Моделювання процесів управління фінансовою безпекою підприємства. «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2010. 20 с.
16. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки «стратегічних карт» розвитку компанії. *Торгівля і ринок України*. 2009. Вип. 28. Т. 2. С. 247-252.
17. Ірухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: «Економічні науки». 2010. № 1, Т. 2. С. 29-35.
18. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
19. Phaal, R. (2010). Roadmapping for strategy and innovation. University of Cambridge, Institute for Manufacturing. URL: http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Roadmapping/roadmapping_overview.pdf.
20. Blackwell, A. (2008). Strategy Roadmaps: New Forms, New Practices. *Lecture Notes in Computer Science*. Vol. 5223. P. 127-140.
21. Phaal, R. (2004). Technology roadmapping – A planning framework for evolution and revolution. *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 71. P. 5-26.
22. Dissel I. (2010). Value roadmapping. *Research Technology Management*. Vol. 6. P. 28-30.

References.

1. Baev, I. A. (2010), "Road maps instrument of innovative planning for enterprises", *Bulletin of YUGU. Series: Economics and Management*, Vol. 39 (215), pp. 32-36.
2. Basovsky, L. E. (2013), *Strategicheskij menedzhment [Strategic management]*, SIC INFRA-M, Moscow, Russia.
3. Olve, N.-G. Roy, J. and Wind, M. (2003), *Ocenka jeffektivnosti dejatel'nosti kompanii [Evaluation of the effectiveness of the company]*, Williams Publishing House, Moscow, Russia.
4. Savchuk, L. M. (2016), *Upravlinnia innovatsijnoiu, investysijnoiu ta ekonomichnoiu diial'nistiu intehrovanykh ob'iednan' ta pidpriemstv [Management of innovation, investment and economic integration of industrial and commercial enterprises]*, Thresholds, Dnepropetrovsk, Ukraine.
5. Zyanko, V. V. (2015), *Innovatsijna diial'nist' pidpriemstv ta ii finansove zabezpechennia v umovakh tranzytivnykh zmin ekonomiky Ukrainy [Innovative activity of enterprises and its financial support in the conditions of transitive changes of economy of Ukraine]*, VNTU, Vinnitsa, Ukraine.
6. Blank, I. A. (2008), *Upravlenye fynansovoj bezopasnost'iu predpriyatia [Management of financial security of enterprise]*, Elga; Nika-Center, Kyiv, Ukraine.
7. Vetluzhskikh, E. (2008), *Stratehicheskaja karta, systemnyj podkhod y KRI: Ynstrumenty dlja rukovodytelej [Strategic map, systems approach and KRI: Tools for managers]*, Alpina Business Books, Moscow, Russia.
8. Demchenko, I. V. (2010), "Strategic management of financial security of the subordinate state grant", available at: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/nvfb/2010/p_43_46.pdf (Accessed 20 April 2020).
9. Zaharov, O. I. Prigunov, P. Ya. (2008), *Orhanizatsiia ta upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu sub'iektiv hospodars'koi diial'nosti [Organization and management of economic security of business entities]*, Kyiv, Ukraine.
10. Kaplan, R. S. (2005), *Sbalansirovanaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju [A balanced scorecard. From strategy to action]*, 2nd ed., CJSC Olimp-biznes, Moscow, Russia.
11. Kaplan, R. S. (2005), *Strategicheskie karty. Transformacija nematerial'nyh aktivov v material'nye rezul'taty [Strategic maps. The transformation of intangible assets into tangible results]*, CJSC Olymp-Business, Moscow, Russia.
12. Kizim, M. O Pilipenko, A. A. and Zinchenko, V. A. (2007), *Zbalansovana systema pokaznykiv [The system of indicators was balanced]*, VD «ІNZhEK», Kharkiv, Ukraine.
13. Voynarenka, M. P. (2014), *Klastery v ekonomitsi Ukrainy [Clusters in the economy of Ukraine]*, KhNU, Khmelnytsky, Ukraine.
14. Medvedev, M. V. (2006), "The system of balanced indicators. The eternal search for efficiency", available at: http://www.for-expert.ru/articles/dvoynaya_zapis-1-2006.shtml (Accessed 20 April 2020).
15. Petrenko, L. M. (2010), *Modeliuvannia protsesiv upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Model of the process of managing financial security of enterprises]*, KNEU named by Vadim Getman, Kyiv, Ukraine.

16. Pokanevich, Yu. V. (2009), "Methodology and the basic concept of the development of "strategic cards" company development", *Trading in Ukraine*, Vol. 28. (2), pp. 247-252.
17. Yiryhan, O. L. (2010), "Science of the Interpretation of the Functional Strategy of Corporate Governance", *Bulletin of Khmelnytsky National University. Seria: "Economic-science"*, Vol. 1 (2), pp. 29 - 35.
18. Shershnova, Z. E. (2004), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
19. Phaal, R. (2010), "Roadmapping for strategy and innovation", University of Cambridge, Institute for Manufacturing, available at: http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Roadmapping/roadmapping_overview.pdf (Accessed 20 April 2020).
20. Blackwell, A. (2008), "Strategy Roadmaps: New Forms, New Practices", *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 5223, pp. 127-140.
21. Phaal, R. (2004), "Technology roadmapping – A planning framework for evolution and revolution", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 71, pp. 5-26.
22. Dissel, I. (2010), "Value roadmapping", *Research Technology Management*, Vol. 6, pp. 28-30.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2020 р.