

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69>

УДК 658.012.2:005.21

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

EVOLUTION OF APPROACHES TO DEVELOPING COMPETITIVE STRATEGIES OF BUSINESS ORGANIZATIONS

Стаєцький Микола Олегович

аспірант,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9332-4110>**Staietskyi Mykola**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Ця стаття висвітлює еволюцію підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій у контексті сучасних викликів та тенденцій у глобальному та національному бізнес-середовищі. Метою дослідження є систематизація та всебічний аналіз трансформації від класичних аналітичних моделей до інтегративних, динамічних та інноваційно-орієнтованих стратегічних концепцій, а також визначення можливостей ефективного використання як традиційних, так і сучасних стратегічних інструментів для формування адаптивних, інноваційних та ціннісно-орієнтованих стратегій підприємства. Таким чином, поглиблене дослідження еволюції підходів до розробки конкурентних стратегій, критичний аналіз інструментів стратегічного управління та оцінка їхньої релевантності в українських реаліях має важливе теоретичне і практичне значення для вітчизняних бізнес-організацій.

Ключові слова: Стратегічне управління, стратегічний аналіз, цифрова трансформація, SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, матриця BCG, матриця Ансоффа, збалансована система показників (BSC), стратегія блакитного океану, бізнес-організації, адаптивні моделі.

This article examines the evolution of approaches to developing competitive strategies of business organizations in the context of modern challenges and trends in global and national business environments. The study aims to comprehensively analyze the transformation from classical analytical models to integrative, dynamic, and innovation-oriented strategic concepts, while determining possibilities for effective utilization of both traditional and contemporary strategic tools for forming adaptive, innovative, and value-oriented enterprise strategies. The research methodology encompasses critical analysis of fundamental works by Michael Porter, Igor Ansoff, W. Chan Kim, and Renée Mauborgne, alongside examination of Ukrainian scholars' contributions including O.A. Vasylenko, L.G. Melnyk, N.M. Repin, and Y.S. Rogach. The study evaluates classical strategic analysis instruments including SWOT analysis, PEST analysis, Porter's Five Forces model, BCG matrix, Ansoff matrix, Balanced Scorecard (BSC), and Blue Ocean Strategy concept. Key findings reveal that traditional strategic analysis tools maintain relevance but require reconceptualization and adaptation to digital transformation conditions, increasing uncertainty, sustainable development requirements, and rapid market changes. Effective application is possible only through comprehensive utilization, combining classical methods with modern knowledge management approaches, digital technologies, Big Data analytics, and customer-centric strategies. The research demonstrates successful implementation examples in Ukrainian companies, which integrated financial and non-financial indicators within BSC frameworks. The article concludes that future research should focus on developing methodological tools capable of ensuring effective adaptation of strategic decisions to new realities of knowledge economy, digital transformation, and sustainable development, emphasizing the need for hybrid models integrating multiple strategic frameworks.

Keywords: Strategic management, strategic analysis, digital transformation, SWOT analysis, Porter's five forces model, BCG matrix, Ansoff matrix, balanced scorecard (BSC), blue ocean strategy, business organizations, adaptive models.

Постановка проблеми. Упродовж останніх десятиліть економічне середовище бізнес-організацій зазнало кардинальних трансформацій. Процеси глобалізації, цифровізації, зростання турбулентності зовнішнього середовища, геополітичні конфлікти, зміна споживчих пріоритетів та акцент на сталий розвиток та екологічність зумовили необхідність перегляду традиційних підходів до формування сучасних конкурентних стратегій. У сучасному бізнес-середовищі конкуренція більше не обмежується лише прямим протистоянням компаній у той чи іншій галузі. Зараз конкуренція охоплює більш широке коло питань, це й інновації, швидкість реакції компанії на зміни, здатність формувати нові ринкові ніші та створювати унікальну цінність для споживача.

Головна проблема полягає в тому, що класичні підходи до розробки конкурентних стратегій дуже часто вже не відповідають сучасним викликам, а їх застосування без урахування контексту цифрової трансформації, динаміки ринків та швидких змін у суспільних очікуваннях може призвести до неефективності прийнятих управлінських рішень. Сучасні бізнес-організації потребують гнучких, адаптивних та інтегративних стратегічних моделей, які дозволяють не лише реагувати на зовнішні загрози, а й проактивно формувати майбутнє ринку.

Особливо гостро це питання постає перед українськими компаніями, які працюють в умовах війни, нестабільної політичної ситуації, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, високих ризиків та нерівномірного розвитку інфраструктури. Водночас, саме ці умови вимагають від бізнесу стратегічної далекоглядності, здатності до трансформації та максимально ефективного використання усіх ресурсів.

Актуальність теми даного дослідження зумовлена необхідністю осмислення та адаптації кращих світових практик розробки конкурентних стратегій до українських реалій, пошуком оптимального поєднання традиційних і сучасних інструментів стратегічного аналізу. Недостатній рівень стратегічної гнучкості, обмежене використання сучасних методик і шаблонне копіювання західних моделей без належної адаптації, призводять до втрати позицій на ринку, неефективного використання інвестицій та зниження загальної конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері стратегічного управління накопичено значний обсяг досліджень, що охоплюють

аналіз еволюційних процесів розвитку інструментів конкурентного аналізу, зміну стратегічних парадигм, а також розробку адаптивних моделей управління в умовах невизначеності. Водночас, сучасна наукова спільнота усе ще перебуває на етапі пошуку інтеграційних підходів, що дозволяють поєднувати класичні стратегії з інноваційними концепціями, які будуть враховувати виклики цифрової трансформації бізнесу, глобалізаційні процеси та принципи концепції сталого розвитку.

Серед фундаментальних праць, що заклали основу стратегічного мислення, варто виділити роботи Майкла Портера, в яких були запропоновані модель п'яти сил, яка й досі залишається одним з основних інструментів для аналізу галузевої конкуренції, та деталізував поняття ланцюга створення вартості як основи побудови стратегії [1; 2]. Важливий внесок у розвиток стратегічного аналізу зробив також І. Ансофф, сформулювавши матрицю Ансоффа для вибору стратегічних напрямів зростання [3], але вона потребує адаптації до турбулентності сучасного ринку. Серед сучасних науковців, що займаються проблемами розробки конкурентних стратегій, слід відмітити В. Чан Кіма і Рене Моборн, які у своїх роботах запропонували методику створення стратегічної інновації – шляхом виходу за межі конкурентного поля через ціннісні інновації та переформатування ринкових меж, яка отримала назву методика «блакитного океану» [4].

Серед українських вчених проблема розробки конкурентних стратегій також знаходить своє відображення. Так, у праці О. А. Василенка «Стратегічне управління підприємствами» систематизовано класичні та сучасні підходи до формування стратегії підприємства в умовах ринкової економіки. Автор акцентує увагу на важливості ситуаційного підходу та гнучких стратегічних комбінацій [6].

У дослідженнях Л. Г. Мельника зроблено спробу адаптації стратегічного мислення до вимог екологічної безпеки та сталого розвитку та наголошено на необхідності інтеграції стратегічного управління з соціо-еколого-економічними показниками [7]. У роботі Н. М. Репіна «Методи стратегічного аналізу підприємств» розглядається комплекс сучасних аналітичних інструментів, серед яких представлені такі класичні методи як: SWOT, PESTEL, матриця Ансоффа, модель Портера, але автор визнає, що більшість підприємств в Україні застосовують ці інструменти без адаптації до специфіки сучасного ринку

або особливостей функціонування конкретної галузі [8]. Ю. С. Рогач у статті «Інструменти стратегічного управління в умовах цифрової трансформації» наголошує на необхідності поєднання стратегічного менеджменту з аналізом даних, цифровою аналітикою та гнучким управлінням, наголошуючи на необхідності переосмислення BSC і SWOT з урахуванням Big Data і AI-аналітики [9].

Таким чином, хоча дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців створюють теоретичну базу для розробки конкурентних стратегій, залишається цілий ряд відкритих питань. До них належить проблема інтеграції аналітичних інструментів в умовах динамічного середовища, розробка адаптивних моделей для малих і середніх підприємств, а також поєднання класичних стратегічних концепцій із сучасними технологіями управління знаннями, цифровими платформами та інклюзивним зростанням. Саме тому дуже важливим зараз є вивчення еволюції підходів до розробки конкурентних стратегій та можливостей їх адаптації до сучасних умов.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є комплексне вивчення еволюції підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку глобального та національного бізнес-середовища, а також визначення можливостей ефективного використання класичних і новітніх стратегічних інструментів для формування адаптивних, інноваційних і ціннісно орієнтованих стратегій підприємств.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань як: аналіз еволюції стратегічних підходів від класичних моделей до сучасних концепцій неконкурентного позиціонування; огляд наукових доробок як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників щодо формування й застосування конкурентних стратегій; характеристика змісту та прикладного значення ключових інструментів стратегічного аналізу, у процесі розробки конкурентних стратегій, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, моделі п'яти сил Портера, матриці BCG, матриці Ансоффа, збалансованої системи показників (BSC) та концепції «блакитного океану», виявлення сучасних тенденцій та практичних проблем використання зазначених інструментів в умовах цифрової трансформації, невизначеності та багатофакторного середовища, а також можливості їхньої інтеграції в рамках єдиного стратегічного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій охоплює кілька ключових етапів, які включають появу класичних моделей аналізу середовища та інноваційних концепцій створення нових ринкових просторів. Тому при аналізі еволюційних змін концепцій особливу увагу слід приділити як фундаментальним підходам, так і трансформації стратегічного мислення в умовах глобальної конкуренції, цифрової економіки та високої турбулентності бізнес-середовища.

Одним з найстаріших та найпоширеніших інструментів стратегічного планування є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Його цінність полягає в тому, що він дозволяє інтегрувати внутрішній потенціал компанії (сильні й слабкі сторони) з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Однак на практиці цей інструмент часто має описовий характер, вимагаючи додаткових кількісних чи сценарних методів для прийняття рішень.

В свою чергу PEST-аналіз, який також є класичним методом аналізу конкурентних переваг, розглядає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, забезпечуючи цим більш глибокий зовнішній аналіз. Його застосування дозволяє бізнесу адаптуватися до макросередовища, що особливо важливо для міжнародних або експортоорієнтованих підприємств. Проте відсутність оцінки ймовірності та впливу окремих факторів вважається одним з обмежень цього підходу.

Модель п'яти сил конкуренції Портера є ключовим елементом стратегічного аналізу галузевої привабливості протягом значного періоду часу. Вона дозволяє врахувати вплив постачальників, споживачів, конкурентів, нових ринкових гравців та товарів-замінників. Ця модель дозволяє глибше зрозуміти конкурентну динаміку ринку, однак деякі науковці критикують її за надмірну зацикленість на конкуренції, тоді як сучасна стратегія дедалі більше орієнтована на співпрацю, клієнтську цінність та інновації [1].

Ще одним класичним та дуже популярним методом є матриця BCG (Boston Consulting Group), яка пропонує поділ бізнес-одиниць на чотири типи: «зірки», «дойні корови», «важкі діти» та «собаки». Такий поділ обумовлено показниками темпів зростання ринку та ринкової частки. Матриця BCG є ефективним інструментом для портфельного аналізу та перерозподілу ресурсів. Проте у сучасних

умовах ця модель потребує модифікації з урахуванням нематеріальних активів і інтелектуального капіталу.

Матриця Ансоффа окреслює чотири стратегічні напрями: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту і диверсифікацію. Це надає бізнесу чіткий алгоритм вибору векторів зростання. Сильною стороною цієї моделі є її логічність і простота, однак вона недостатньо враховує ризики, особливо при глибокій диверсифікації або виході на міжнародні ринки [3].

Окрім класичних підходів до формування конкурентних стратегій в наш час все більшої уваги заслуговують інноваційні підходи, які враховують концепцію сталого розвитку, вплив цифровізації на всі сфери нашого життя та перебудову сучасних ринкових просторів.

Одним із найбільш значущих інноваційних підходів до розробки стратегії є методика «блакитного океану», яка пропонує перехід від конкуренції до створення нових ринкових просторів. Вона базується на концепції ціннісної інновації, що поєднує зниження витрат і підвищення цінності для споживача [4]. Прикладами реалізації такого підходу є компанії Cirque du Soleil, Nintendo Wii, Airbnb. Попри очевидні переваги, стратегія блакитного океану вимагає високого рівня інноваційності, стратегічного бачення та готовності до ризику, що ускладнює її реалізацію для малого бізнесу або компаній із традиційною структурою управління.

Інший важливий інструмент стратегічного управління є збалансована система показ-

ників (BSC). Ця система дозволяє пов'язати стратегічні цілі з конкретними вимірюваними показниками в чотирьох площинах, а саме: фінансова сфера, клієнтська база, внутрішні процеси та навчання і розвиток. Слід зазначити, що BSC забезпечує механізм стратегічної реалізації – від візії до щоденної операційної діяльності. Сучасні підходи до BSC також включають екологічні та соціальні метрики, що є кроком до інтегрованого управління в умовах сталого розвитку.

Із розвитком цифрових технологій та прискореної динаміки ринку все більше зростає потреба в поєднанні класичних стратегічних інструментів із новими методиками, наприклад з гнучким плануванням (agile-strategy), сценарним моделюванням, аналізом на основі великих даних (Big Data), а також цифровими дашбордами стратегічного моніторингу. Все частіше сучасні компанії створюють гібридні моделі, що поєднують BSC, PEST, SWOT і інструменти блакитного океану в єдину логіку стратегічного управління. Нижче викладено зведену таблицю методологій розробки конкурентних стратегій (табл. 1).

Приклади вдалих поєднань моделей розробки конкурентних стратегій є й в Україні. Так, наприклад, Одеський портовий елеватор «Хліб України» має досвід розробки та застосування збалансованої системи показників (BSC). Вони інтегрували фінансові й нефінансові індикатори, включно з лояльністю клієнтів, прогресивністю технологій та ефективністю персоналу, створивши чотири

Таблиця 1

Методології розробки конкурентних стратегій

Рік створення	Методологія	Суть	Ключові елементи аналізу	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5	6
1957	Матриця Ансоффа	Модель вибору стратегічних напрямів зростання компанії	Проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація	Логічність і простота; чіткий алгоритм вибору векторів зростання	Недостатньо враховує ризики, особливо при глибокій диверсифікації або виході на міжнародні ринки
1963	SWOT-аналіз	Комплексний аналіз внутрішнього потенціалу компанії та зовнішнього середовища	Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози)	Інтеграція внутрішніх можливостей з зовнішніми факторами; простота використання	Описовий характер; потребує додаткових кількісних методів для прийняття рішень

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5	6
1967	PEST-аналіз	Системний аналіз макро-середовища для адаптації бізнесу	Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні), Technological (технологічні) фактори	Глибокий зовнішній аналіз; важливий для міжнародних компаній	Відсутність оцінки ймовірності та впливу окремих факторів
1968	Матриця BCG	Портфельний аналіз бізнес-одиниць за темпами зростання та ринковою часткою	«Зірки», «дойні корови», «важкі діти», «собаки»	Ефективний інструмент для портфельного аналізу та перерозподілу ресурсів	Потребує модифікації з урахуванням нематеріальних активів і інтелектуального капіталу
1979	Модель п'яти сил Портера	Аналіз галузевої привабливості та конкурентної динаміки	Постачальники, споживачі, конкуренти, нові гравці, товари-замінники	Глибоке розуміння конкурентної динаміки ринку	Надмірна зацикленість на конкуренції; недостатня орієнтація на співпрацю та інновації
1992	Збалансована система показників (BSC)	Система зв'язку стратегічних цілей з конкретними вимірюваними показниками	Фінансова сфера, клієнтська база, внутрішні процеси, навчання і розвиток	Механізм стратегічної реалізації від візії до операційної діяльності; можливість включення екологічних та соціальних метрик	Потребує значних ресурсів для впровадження та постійного моніторингу
2005	Стратегія «блакитного океану»	Створення нових ринкових просторів через ціннісну інновацію	Ціннісна інновація, поєднання зниження витрат і підвищення цінності для споживача	Перехід від конкуренції до створення нових ринків; високий потенціал зростання	Вимагає високого рівня інноваційності та готовності до ризику; складна для малого бізнесу
2010-ті	Гібридні моделі	Інтеграція класичних інструментів з цифровими технологіями	Поєднання BSC, PEST, SWOT з Big Data, agile-стратегією, цифровими дашбордами	Адаптивність до цифрової трансформації; комплексний підхід до стратегічного управління	Складність інтеграції різних методологій; потреба у високій цифровій компетентності

Джерело: сформовано автором

перспективи оцінки та підвищивши управлінську ефективність.

ПАТ «Мотор Січ» також має досвід впровадження BSC. Система, яку вони використовують, включає фінансові KPI, такі як рентабельність капіталу, структура позикового капіталу, оборотність активів, та нефінансові

метрики. Результатом цього впровадження стало зниження операційних витрат та вдосконалення аналітики управління [10].

Компанії Slideshare, Nemiroff та «Голден Телеком» також є прикладами вдалого впровадження BSC для стратегічного управління у приватному секторі, що свідчить про розу-

міння важливості інтеграції фінансових і нефінансових аспектів.

Висновки. В результаті проведеного дослідження встановлено, що еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій відображає перехід від класичних, здебільшого аналітичних моделей до інтегративних, динамічних та інноваційно орієнтованих стратегічних концепцій. Традиційні інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT, PEST, модель п'яти сил Портера, матриця BCG, матриця Ансоффа, зберігають свою актуальність, проте потребують переосмислення та адаптації до умов цифрової трансформації, зростаючої невизначеності, сталого розвитку й швидкої зміни ринкових умов. Їх ефективно застосування можливе лише за умов їхнього комплексного використання, поєднання з

сучасними методами управління знаннями, цифровими технологіями, аналітикою великих даних (Big Data) та клієнтоцентричним підходом.

У контексті української економіки, особливо за умов воєнної нестабільності, обмежених ресурсів і високих ризиків, стратегічне управління має відігравати ключову роль у забезпеченні стійкості підприємств. Найбільш перспективними є адаптивні моделі стратегування, що базуються на принципах гнучкості, проактивності, інноваційності та створенні унікальної цінності для клієнта.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на створення методичного інструментарію, здатного забезпечити ефективну адаптацію стратегічних рішень до нових реалій економіки знань, цифрової трансформації та стійкого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей та конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
2. Портер М. Конкурентна перевага: досягнення вищої ефективності та забезпечення лідерства. Київ : Основи, 2005. 587 с.
3. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 258 p.
4. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business Review Press, 2005. 256 p. URL: <https://www.blueoceanstrategy.com/> (дата звернення: 5.06.2025)
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23901> (дата звернення: 5.06.2025)
6. Василенко О. А. Стратегічне управління підприємствами: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 336 с.
7. Мельник Л. Г., Іщенко С. І., Лисак І. Л. Інноваційна стратегія сталого розвитку: монографія. Суми : СумДУ, 2020. 218 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82235> (дата звернення: 5.06.2025)
8. Репіна Н. М. Методи стратегічного аналізу підприємств: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 272 с.
9. Рогач Ю. С. Інструменти стратегічного управління в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2023. № 1. С. 9–14. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2023/3.pdf (дата звернення: 5.06.2025)
10. Gudz P. V., Gudz M. V., Sydoruk I. S., Kunaiev A. Y. Фінансова складова оцінки ефективності менеджменту підприємства за цільовим підходом на основі BSC. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 4 (31). P. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190804> (дата звернення: 5.06.2025)

REFERENCES:

1. Porter M. (1998) Konkurentna stratehiia: metody analizu haluzei ta konkurentiv [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Kyiv: Osnovy, 390 p. (in Ukrainian)
2. Porter M. (2005) Konkurentna perevaha: dosiahnennia vyshchoi efektyvnosti ta zabezpechennia liderstva [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. Kyiv: Osnovy, 587 p. (in Ukrainian)
3. Ansoff H. I. (1965) Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 258 p.
4. Kim W. C., Mauborgne R. (2005) Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business Review Press, 256 p. Available at: <https://www.blueoceanstrategy.com/> (accessed June 5, 2025)
5. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 322 p. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23901> (accessed June 5, 2025)

6. Vasylenko O. A. (2013) *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy: navch. posib.* [Strategic Management of Enterprises: textbook]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 336 p. (in Ukrainian)
7. Melnyk L. H., Ishchenko S. I., Lysak I. L. (2020) *Innovatsiina stratehiia staloho rozvytku: monohrafiia* [Innovation Strategy of Sustainable Development: monograph]. Sumy: SumDU, 218 p. Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82235> (accessed June 5, 2025) (in Ukrainian)
8. Repina N. M. (2011) *Metody stratehichnoho analizu pidpriemstv: navch. posib.* [Methods of Strategic Analysis of Enterprises: textbook]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 272 p. (in Ukrainian)
9. Rohach Y. S. (2023) *Instrumenty stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii* [Strategic management tools in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1, pp. 9–14. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2023/3.pdf (accessed June 5, 2025) (in Ukrainian)
10. Gudз P. V., Gudз M. V., Sydoruk I. S., Kunaiev A. Yu. (2021) *Finansova skladova otsinky efektyvnosti menedzhmentu pidpriemstva za tsilovym pidkhodom na osnovi BSC* [Financial component of enterprise management efficiency assessment based on target approach using BSC]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (31), pp. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190804> (accessed June 5, 2025) (in Ukrainian)