УДК 657
DOI:10.32782/2415-8240-2026-109-2-213-230

УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНОЇ BSC-СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ Й АНАЛІЗІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

IMPROVING THE ADAPTIVE BSC-SYSTEM IN STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING AND ANALYSIS OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Говоруха Віктор Миколайович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування»,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-1995-3692

Hovorukha Viktor,
State Biotechnological University

Стаття присвячена обґрунтуванню методичного підходу до формування адаптивної BSC-системи збалансованих показників у стратегічному управлінському обліку й аналізі аграрних підприємств. Узагальнено теоретичні засади розвитку концепції BSC та визначено необхідність посилення її аналітичних можливостей шляхом інтеграції показників стратегічної результативності й індикаторів ризику. Використано історико-логічний метод; аналіз і синтез; порівняння; системний підхід і структурно-логічне моделювання. Удосконалено методичний підхід до побудови адаптивної BSC, який ґрунтується на формалізації їх взаємозв'язків у дворівневій аналітичній архітектурі KPI–KRI, узгодженні зі стратегічними цілями та припущеннями, диференціації аналітичних процедур залежно від рівня невизначеності та застосуванні матриці чотирьох сценаріїв управлінського реагування. Сформовано систему аналітичних показників за фінансовою, клієнтською, внутрішньопроцесною перспективами, а також перспективою навчання та розвитку на прикладі аграрних підприємств. Запропонований підхід апробовано на прикладі трьох аграрних підприємств.

Ключові слова: збалансована система показників (BSC), стратегічний управлінський облік й аналіз, ключові показники результативності (KPI), ключові індикатори ризику (KRI), стратегічні ризики, аграрні підприємства.

Growing uncertainty in the business environment highlights the need to improve strategic management accounting and analysis systems that enable enterprises to assess their performance comprehensively while accounting for risks associated with strategy implementation. The article substantiates a methodological approach to developing an

adaptive Balanced Scorecard (BSC) within strategic management accounting and analysis at the agricultural enterprises. The study examines the theoretical foundations of the BSC concept and identifies the need to strengthen its analytical capabilities by integrating strategic performance measures and risk indicators. The author has refined the methodological approach to constructing an adaptive BSC, which is based on the formalisation of their interrelationships within a two-level KPI–KRI analytical architecture, alignment with strategic objectives and assumptions, the differentiation of analytical procedures depending on the level of uncertainty, and the application of a matrix of four scenarios for managerial response. Each scenario specifies appropriate management actions according to the relationship between achieved performance and the level of strategic risk. The author develops a system of analytical indicators covering four BSC perspectives: financial performance, customers, internal business processes, and learning and growth, while considering the specific characteristics of agricultural enterprises. The proposed approach has been tested using three agricultural enterprises as case studies. The study also substantiates the potential of an adaptive BSC to support comprehensive strategy implementation assessment, timely identification of strategic threats, reassessment of strategic assumptions, and prioritization of corrective management decisions. The proposed approach strengthens the information and analytical foundations of strategic management and helps enterprises align the assessment of current performance with the monitoring of risks that may affect the achievement of their long-term objectives.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), strategic management accounting and analysis, key performance indicators (KPIs), key risk indicators (KRIs), strategic risks, agricultural enterprises.

Вступ. Формування та реалізації стратегії розвитку бізнес-суб'єкта є одним із вирішальних факторів довгострокової стійкості та зміцнення його потенціалу. Умови сьогодення, серед яких посилення невизначеності внаслідок війни та глобальної турбулентності, посилення конкуренції, нестабільність ринкової кон'юнктури та постійно зростаюча обмеженість ресурсів, посилюють нові виклики та ускладнюють формування стратегій розвитку підприємств.

У зв'язку із цим особливого значення набуває налагодження системи обліково-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту, орієнтованої на виявлення, попередження загроз та обґрунтування необхідних змін у стратегічних рішеннях ключових стейкґолдерів. Одним із найбільш поширених інноваційних інструментів стратегічного обліку й аналізу, який довів свою ефективність та дієвість в розвинених країнах світу, є збалансована система показників (англ. *Balanced Scorecard, BSC*), яка була розроблена Р. Капланом (*R.S. Kaplan*) і Д. Нортоном (*D.P. Norton*) наприкінці XX ст. [1] і є актуальною для наукового обґрунтування та практичного використання в теперішній час.

Огляд літератури. Проблематика удосконалення та використання інструментарію стратегічного управлінського обліку й аналізу знаходиться у полі наукових досліджень низки вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, В. Гринь дослідила історичні аспекти виникнення стратегічного управлінського

обліку та обґрунтувала особливості його формування як самостійної сфери наукової діяльності в майбутньому [2]. Л. Крачок проаналізувала напрями трансформації стратегічного управлінського обліку в умовах цифровізації економіки та визначення його ключових функцій у сучасному бізнес-середовищі [3]. Р. Шурпенкова, О. Сарахман та Т. Калайтан визначили роль інформаційного підґрунтя ухвалення рішень у кожному з п'яти взаємопов'язаних процесів розроблення стратегії підприємства та обґрунтували сутність системи обліку стратегічного управління [4].

В. Семанюк та М. Бандурка обґрунтували роль стратегічного обліку як головного джерела інформації для управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної моделі господарювання, а також визначення еколого-економічної інформації як необхідного ресурсу для прийняття стратегічних рішень у сфері екологічної економіки [5]. І. Садовська, А. Фатенок-Ткачук та К. Нагірська обґрунтували, що впровадження інтегрованої системи управлінського обліку сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та узгодженню його діяльності з міжнародними стандартами сталого розвитку [6]. С. Василішин, Н. Рижикова та С. Руденко дослідили роль бюджетування як інструменту стратегічного управлінського обліку та обґрунтували практичні аспекти його впровадження на аграрних підприємствах [7].

В свою чергу, окрема група дослідників досліджує аспекти використання збалансованої системи показників (BSC) в різних галузях економіки. Колектив зарубіжних дослідників на чолі із С. Кумар (*S. Kumar*) систематизували основні тенденції розвитку концепції BSC, узагальнили напрями її практичного застосування та визначили перспективи подальших досліджень, пов'язані з удосконаленням стратегічного оцінювання результативності підприємств [8]. І. Христов (*I. Hristov*) та співавтори дослідили можливості поєднання BSC із методами системної динаміки, обґрунтувавши використання динамічних стратегічних карт для аналізу взаємозв'язків між показниками та підвищення обґрунтованості управлінських рішень [9]. Е. Трісюліанті (*E. Trisyulianti*) та співавтори запропонували концептуальний підхід до формування збалансованої системи показників сталого розвитку на основі ціннісних орієнтирів підприємства, продемонструвавши особливості його застосування у діяльності плантаційних компаній Індонезії [10]. К. Хубер (*C. Huber*), К. Краус (*K. Kraus*) та А. Мейделл (*A. Meidell*) на основі довгострокового дослідження енергетичної корпорації розкривають організаційні механізми інтеграції BSC та ERM, а також труднощі їх спільного використання [11]. М. Чехімі (*M. Chehimi*) та Г. Наро (*G. Naro*) систематизували підходи до інтеграції корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку в BSC [12]. Колектив дослідників на чолі з А. Сільва (*A. Silva*) звернув увагу на обмеження традиційних систем оцінювання результативності щодо врахування складних взаємозв'язків між економічними, соціальними й екологічними цілями [13].

Вітчизняні дослідники також приділяють активну увагу дослідженню питань запровадження BSC в практику українського бізнесу. Зокрема, С. Травінська, І. Дерун та О. Михальська запропонували та апробували систему

BSC на прикладі українського промислового підприємства з використанням методу експертних оцінок та розрахунком коефіцієнта конкордації [14]. С. Довбнею та А. Волошиною розглянуто підходи до формування системи збалансованих показників промислового підприємства, а також запропоновано виділення окремих блоків показників у межах підсистем «Фінанси» та «Внутрішні бізнес-процеси» [15]. С. Мушникова та І. Аберніхіна дослідили концептуальні і прикладні аспекти упровадження збалансованої системи показників (ЗСП) як ефективного інструменту стратегічного управління економічним потенціалом підприємства, з акцентом на її здатності інтегрувати фінансові та нефінансові індикатори, забезпечувати цілісне управління ресурсами та сприяти досягненню довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища [16]. В. Рудницький, О. Дубіль, В. Дерій розробили стратегічну карту основних бізнес-процесів для підприємства торгівлі у сегменті цілей та показників, а також конкретизували переваги, проблемні питання, недоліки й обмеження концепції BSC [17]. Т. Гайдучок та О. Дмитренко обґрунтували, що збалансована система показників повинна містити обмежену кількість показників за такими основними напрямами оцінки: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та ринок, персонал та розвиток підприємства [18].

Незважаючи на наявність теоретико-методологічної та практичної бази використання інструментарію стратегічного обліку й аналізу та сформований науковий доробок, поглиблених досліджень потребує використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку й аналізі саме аграрних підприємств із врахуванням їх галузевої специфіки.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування адаптивної BSC-системи збалансованих показників у стратегічному управлінському обліку й аналізі аграрних підприємств. На виконання мети поставлені та вирішені такі основні завдання: дослідити виникнення та еволюцію BSC-концепції; порівняти традиційний підхід до оцінювання результативності діяльності підприємства та збалансовану систему показників (BSC); ідентифікувати сутність ключових показників результативності (KPI – Key Performance Indicators) та ключових індикаторів ризику (KRI – Key Risk Indicators); запропонувати матрицю можливих показників адаптивної BSC-системи для стратегічного управлінського обліку й аналізу аграрних підприємств та апробувати її на прикладі аграрних підприємств; розробити матрицю управлінського реагування за результатами інтегрованого аналізу KPI та KRI й апробувати її.

Методика досліджень. Під час дослідження використано історико-логічний метод (під час обґрунтування еволюції BSC-концепції); аналіз і синтез (під час систематизації підходів до стратегічного управлінського обліку й аналізу в умовах невизначеності); порівняння (під час визначення відмінностей між традиційними підходами до оцінювання результативності та адаптивною BSC-системою); системний підхід і структурно-логічне моделювання (під час обґрунтування дворівневої архітектури KPI–KRI та механізму їх взаємозв’язку);

табличний і графічний методи (для узагальнення результатів дослідження та представлення авторського методичного підходу); абстрактно-логічний метод (під час формулювання висновків).

Основними критеріями добору 32 показників KPI/KRI визначено стратегічну релевантність, вимірюваність, доступність обліково-аналітичних даних, чутливість до змін внутрішнього й зовнішнього середовища та можливість використання для обґрунтування управлінських рішень. Під час формування переліку враховано традиційні фінансові й операційні показники діяльності підприємств, а також галузеві особливості аграрного виробництва, зокрема сезонність, природно-кліматичні ризики, ресурсозалежність і технологічну безперервність.

Під час підготовки рукопису генеративні інструменти штучного інтелекту / ШІ-асистовані технології не використовувалися.

Результати досліджень. Під збалансованою системою показників (*BSC*) прийнято вважати інструмент стратегічного управління, який переводить довгострокову стратегію компанії в конкретні операційні цілі та метрики. Концепцію BSC запропонували американські дослідники Р. Каплан (*R.S. Kaplan*) і Д. Нортон (*D.P. Norton*) у 1992 р. як відповідь на обмеженість традиційних систем оцінювання діяльності підприємств, які переважно ґрунтувалися на фінансових результатах минулих періодів. Автори обґрунтували необхідність доповнення фінансових показників нефінансовими індикаторами, що характеризують чинники формування майбутньої результативності підприємства [1].

У класичній моделі BSC показники було систематизовано за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінанси (*Financial Perspective*); клієнти (*Customer Perspective*); внутрішні бізнес-процеси (*Internal Business Processes Perspective*); навчання та розвиток (*Learning and Growth Perspective*).

Подальший розвиток концепції BSC пов'язаний із розширенням її функціонального призначення. Якщо на початковому етапі основну увагу приділяли збалансуванню фінансових і нефінансових показників, то в праці 1996 р. BSC розглянуто як основу системи стратегічного управління [19]. Її функції охоплюють конкретизацію стратегічних цілей, доведення стратегічних орієнтирів до структурних підрозділів, узгодження показників із плануванням та забезпечення стратегічного зворотного зв'язку. Наступним етапом стала розробка концепції стратегічних карт (*Strategy Maps*), систематизована авторами у 2004 р., яка передбачає графічне відображення передбачуваних причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями різних перспектив BSC. При цьому такі зв'язки мають характер управлінських гіпотез, обґрунтованість яких потребує перевірки за результатами аналізу діяльності підприємства [20].

У контексті стратегічного управлінського обліку й аналізу значення BSC полягає в поєднанні інформації про фінансові результати з даними щодо нефінансових чинників створення вартості. Управлінський облік забезпечує формування, систематизацію та інтерпретацію релевантної інформації для оцінювання стратегічних альтернатив, тоді як стратегічний аналіз дозволяє

досліджувати динаміку показників, взаємозв'язки між ними, причини відхилень і можливі наслідки управлінських рішень. BSC сприяє узгодженню цих процесів завдяки декомпозиції загальної стратегії на конкретні цілі та вимірювані індикатори. Водночас її не слід ототожнювати з усією системою стратегічного управлінського обліку, оскільки вона – один із його інструментів, який потребує відповідного інформаційного, методичного й організаційного забезпечення.

Еволюція BSC супроводжувалася поступовим розширенням кола чинників, які враховуються під час оцінювання реалізації стратегії, зокрема екологічних і соціальних аспектів діяльності, цифрової трансформації, ризиків та змін зовнішнього середовища. Проте саме по собі розширення переліку показників не забезпечує адаптивності системи. В умовах невизначеності підприємство може досягати встановлених цільових значень у поточному періоді, водночас втрачаючи передумови для виконання довгострокових стратегічних завдань. Звідси виникає необхідність доповнення оцінювання результативності аналізом стратегічних припущень, чинників невизначеності та ризиків, здатних вплинути на досягнення визначених цілей. Це обґрунтовує доцільність розвитку адаптивної BSC, у якій моніторинг ключових показників результативності (KPI) поєднується з індикаторами стратегічних ризиків (KRI) та процедурами своєчасного перегляду управлінських рішень.

На наше переконання, саме концепція системи BSC розширює аналітичні можливості оцінювання завдяки узгодженню фінансових і нефінансових показників, установленню зв'язків між стратегічними цілями та результатами діяльності, а також використанню випереджальних і результуючих індикаторів, що є перевагою над традиційними підходами (табл. 1). Головна перевага BSC-системи полягає у встановленні їх відповідності стратегічним цілям підприємства та формуванні взаємозв'язків між результатами діяльності й чинниками їх досягнення. Водночас класична BSC не передбачає обов'язкового формування окремої системи індикаторів стратегічних ризиків та формалізованих правил реагування на зміну припущень, покладених в основу стратегії. За високої невизначеності це може обмежувати своєчасність виявлення загроз, які ще не позначилися на фактичних показниках результативності, але здатні вплинути на їх досягнення в наступних періодах.

Традиційний механізм моніторингу BSC передбачає зіставлення фактичних і цільових значень показників, аналіз причин відхилень та коригування управлінських заходів. Проте в умовах високої невизначеності відхилення можуть бути запізнілим сигналом про зміну умов реалізації стратегії, і тому однакові за величиною відхилення не завжди потребують однакових управлінських рішень. Одним із напрямів вирішення зазначеної проблеми є поєднання ключових показників результативності (*KPI*) з ключовими індикаторами ризику (*KRI*) (рис. 1). Водночас KRI не слід ототожнювати з кількісною оцінкою невизначеності загалом, оскільки частина невизначених обставин не піддається достовірному ймовірнісному оцінюванню, а їхній вплив може бути виявлений лише шляхом сценарного аналізу, експертного оцінювання та моніторингу критичних змін господарського середовища.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного підходу до оцінювання результативності діяльності підприємства та BSC

Критерій порівняння	Традиційний підхід до оцінювання результативності	Збалансована система показників (BSC)
Цільове призначення	Оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності	Оцінювання досягнення стратегічних цілей та чинників формування результативності
Стратегічна орієнтація	Стратегічні цілі не завжди формалізовані в системі показників	Показники безпосередньо узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства
Склад показників	Переважно фінансові та виробничо-економічні	Взаємопов'язані фінансові й нефінансові показники
Часова спрямованість	Переважно ретроспективне оцінювання результатів	Поєднання оцінювання досягнутих результатів і моніторингу чинників майбутньої результативності
Структуризація показників	За функціональними напрямами, підрозділами або видами діяльності	За стратегічними перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток
Причинно-наслідкові зв'язки	Не завжди формалізуються між окремими показниками	Передбачаються у стратегічній карті та потребують аналітичної перевірки
Декомпозиція стратегії	Не є обов'язковою складовою оцінювання	Передбачає узгодження стратегічних цілей із показниками діяльності підрозділів та відповідальних осіб
Інформаційне забезпечення	Переважно дані фінансового та управлінського обліку	Інтеграція облікових, операційних, маркетингових, кадрових та інших даних
Аналітичні можливості	Аналіз динаміки, структури, відхилень і факторів результативності	Додатково передбачає аналіз досягнення стратегічних цілей і взаємозв'язків між показниками
Урахування ризиків	Залежить від використовуваних методик і складу показників	У класичній моделі не передбачено обов'язкового окремого контуру моніторингу стратегічних ризиків
Управлінське реагування	Коригування діяльності за результатами оцінювання показників	Коригування стратегічних ініціатив і заходів на основі оцінювання реалізації стратегії
Адаптація до невизначеності	Залежить від періодичності перегляду планів і методів прогнозування	Можлива через стратегічний зворотний зв'язок, але потребує додаткових процедур моніторингу невизначеності

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 16, 17].

Саме тому інтеграція KPI та KRI повинна доповнюватися процедурами перевірки стратегічних припущень і визначення альтернативних варіантів управлінського реагування. У системі стратегічного управлінського обліку реалізація запропонованого підходу потребує формування відповідного інформаційного забезпечення: для кожного KPI та KRI необхідно визначити економічний зміст, алгоритм розрахунку, джерела інформації, періодичність оновлення, відповідальних осіб і правила аналітичної інтерпретації. Частина показників формується безпосередньо за даними управлінського та фінансового обліку, інші потребують використання виробничої, кадрової, маркетингової, технологічної або зовнішньої інформації.

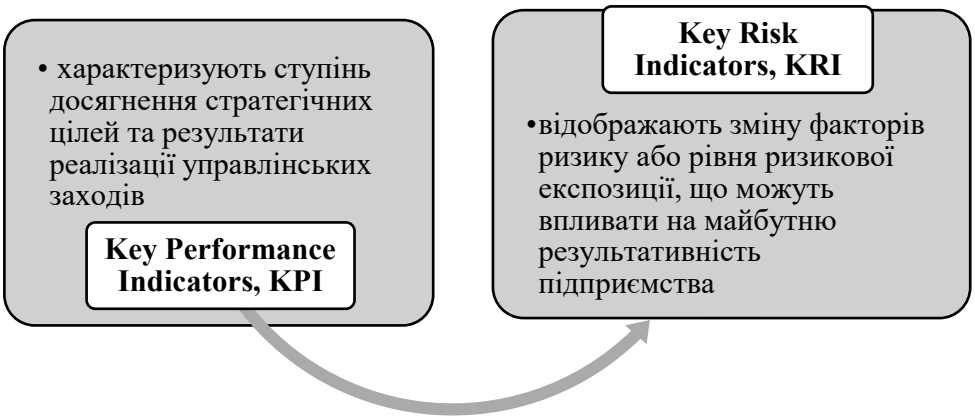


Рисунок 1. – Сутність ключових показників результативності KPI та KRI

Джерело: розроблено автором на основі [1, 19].

Використання запропонованої архітектури дозволяє поєднати оцінювання результативності з аналізом чинників, які визначають можливість її збереження в майбутньому. На відміну від ізольованого моніторингу KPI або KRI, інтегрований підхід передбачає спільну інтерпретацію їх значень з урахуванням стратегічних припущень і рівня невизначеності. При цьому система не замінює процедури стратегічного планування чи управління ризиками, а забезпечує їх інформаційно-аналітичне узгодження (рис. 2).

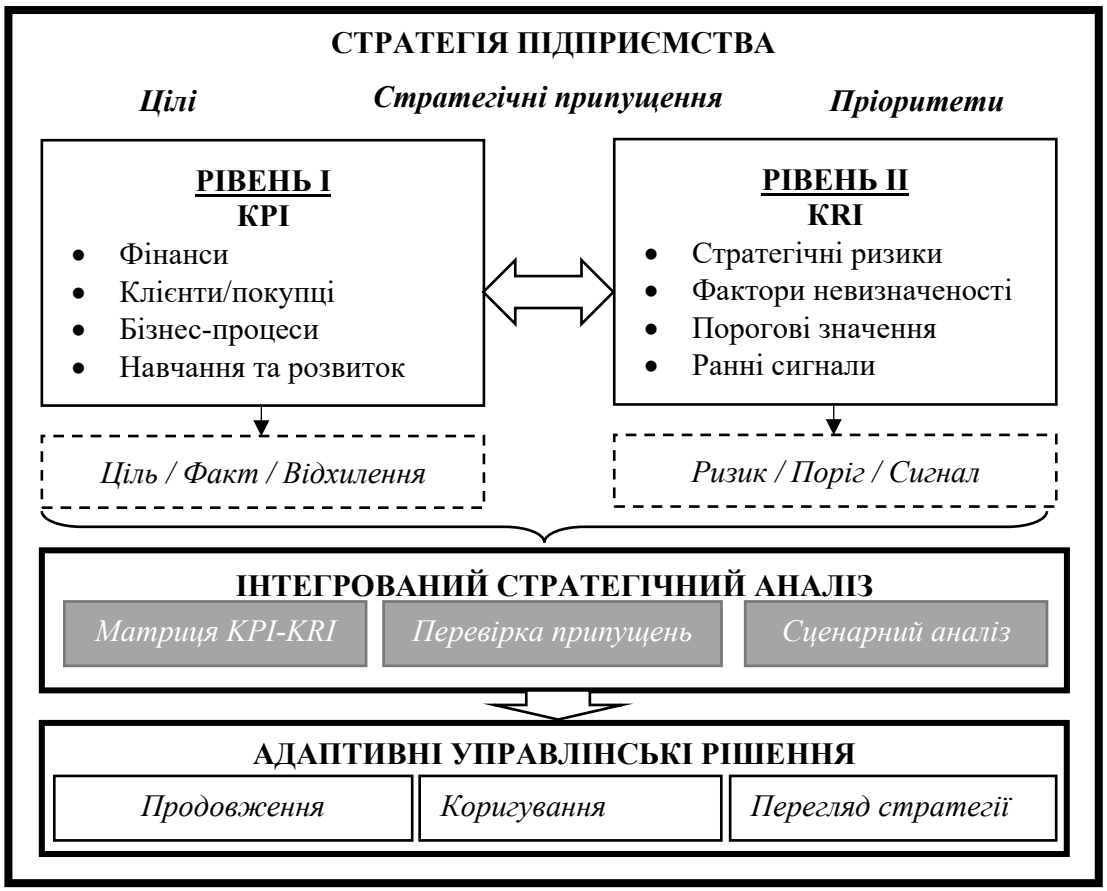


Рисунок 2. – Архітектура адаптивної BSC-системи у стратегічному управлінському обліку й аналізі підприємства

Джерело: розроблено автором.

Для практичного використання підходу пропонуємо уніфіковану систему 32 показників результативності (KPI) та стратегічних ризиків (KRI), що охоплює чотири перспективи BSC (табл. 2). Водночас, на практиці цільові й порогові значення показників мають визначатися індивідуально для кожного підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу, стратегічних пріоритетів та прийнятного рівня ризику. Натомість, нами наведені нормативні порогові значення (для KPI наведено мінімально прийнятні або максимально допустимі значення, для KRI – межі прийнятного ризику).

Таблиця 2. Матриця можливих показників адаптивної BSC-системи для стратегічного управлінського обліку й аналізу аграрних підприємств

Стратегічна ціль	KPI (результативність)		KRI (стратегічний ризик)	
	показник	порогове значення	показник	порогове значення
1	2	3	4	5
I. Фінансова перспектива				
1. Забезпечення прибутковості	Рентабельність операційної діяльності	≥ 15 %	Темп зростання собівартості реалізації	≤ 10 %
2. Підтримання ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1,5	Частка прострочених зобов’язань	≤ 5 %
3. Забезпечення фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	≥ 0,5	Частка короткострокових зобов’язань у загальній сумі зобов’язань	≥ 60 % – сигнал ризику
4. Ефективність використання капіталу	Рентабельність активів (ROA)	≥ 5 %	Частка непрацюючих або тимчасово недоступних активів	≤ 10 %
II. Клієнтська перспектива				
5. Збереження ринкових позицій	Темп зростання чистого доходу від реалізації	≥ 10 %	Частка виручки від трьох найбільших покупців	≤ 50 %
6. Забезпечення стабільності збуту	Частка продукції, реалізованої за довгостроковими контрактами	≥ 60 %	Частка контрактів із ризиком невиконання	≤ 10 %
7. Підвищення надійності постачання покупцям	Частка поставок, виконаних своєчасно	≥ 95 %	Частка поставок із порушенням погоджених строків	≤ 5 %
8. Підтримання платіжної дисципліни покупців	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	≥ 6	Частка простроченої дебіторської заборгованості	≤ 10 %
III. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів				
9. Підвищення продуктивності виробництва	Урожайність основних сільськогосподарських культур, т/га	≥ планового значення	Частка посівних площ із критичним дефіцитом вологи, %	≤ 15 %

продовження таблиці 2

1	2	3	4	5
10. Оптимізація виробничих витрат	Виробнича собівартість одиниці продукції, грн/т	≤ планового значення	Частка витрат на ресурси з високою ціновою волатильністю, %	≤ 20 %
11. Забезпечення технологічної безперервності	Частка технологічних операцій, виконаних у встановлені строки	≥ 90 %	Частка критично важливої техніки з незадовільним технічним станом	≤ 10 %
12. Підвищення ефективності використання ресурсів	Витрати пального на 1 га обробленої площі, л/га	≤ технологічного нормативу	Частка критичних матеріальних ресурсів без резервного постачальника	≤ 20 %
IV. Перспектива навчання та розвитку				
13. Розвиток професійних компетентностей	Середня кількість годин професійного навчання на одного працівника	≥ 24 год/рік	Частка працівників, які не пройшли обов'язкового навчання	≤ 15 %
14. Збереження кадрового потенціалу	Коефіцієнт утримання персоналу	≥ 90 %	Частка незаповнених критично важливих посад	≤ 10 %
15. Підвищення цифрової зрілості	Частка управлінських процесів, охоплених цифровими системами	≥ 70 %	Частка критичних інформаційних систем без резервного відновлення	≤ 10 %
16. Забезпечення організаційної стійкості	Частка критичних функцій, забезпечених підготовленими дублерами	≥ 80 %	Частка критичних функцій, залежних від одного працівника	≤ 20 %

Джерело: розроблено автором.

Запропонований підхід апробовано нами на прикладі трьох аграрних підприємств (табл. 3), назви яких ми не наводимо з огляду на вимоги збереження комерційної таємниці щодо даних управлінського обліку. Дані підприємства є середніми за розміром площ с.-г. угідь та виробництва валової сільськогосподарської продукції.

Модельна апробація запропонованого підходу засвідчила відмінності в аналітичній оцінці досліджуваних аграрних підприємств. Як демонструють показники, найсприятливіші фінансові показники має підприємств № 2, рентабельність операційної діяльності якого становить 41,1 %, а коефіцієнт поточної ліквідності 2,6. Водночас концентрація 68,0 % виручки у трьох найбільших покупців, незадовільний стан 18,0 % техніки та незаповненість 12,0 % критично важливих посад свідчать про наявність стратегічних загроз за прийнятних фінансових результатів. Поруч із цим, підприємство № 1

характеризується належною ліквідністю, позитивною динамікою доходу та відносно низькими значеннями більшості KRI, проте недостатня рентабельність операційної діяльності (4,9 %) і несвоєчасне виконання технологічних операцій (88,0 %) потребують коригування управлінських заходів. Найскладніша ситуація спостерігається у підприємства № 3, де збитковість операційної діяльності (–1,5 %), недостатня ліквідність (0,7), порушення строків технологічних операцій (22,0 %) та незаповненість критично важливих посад (21 %) поєднуються з підвищеною концентрацією покупців і ризиками технічного забезпечення. Частково це пояснюється розміщенням підприємства у Харківському районі Харківської області поблизу зони активних бойових дій та суттєвими збитками внаслідок війни.

Таблиця 3. Порівняльна оцінка окремих KPI та KRI на прикладі досліджуваних аграрних підприємств, на кінець 2025 р.

	Показник	Нормативне значення	Підприєм-ство № 1	Підприєм-ство № 2	Підприєм-ство № 3
I. Фінансова перспектива					
KPI	Рентабельність операційної діяльності, %	≥ 15	4,9	41,1	-1,5
KRI	Зростання собівартості реалізації*, %	≤ 10	83,2	84,1	90,5
KPI	Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1,5	1,6	2,6	0,7
KRI	Прострочені зобов’язання, %	≤ 5	0,1	0,8	3,4
II. Збутова перспектива					
KPI	Зростання чистого доходу, %	≥ 8	72,1	39,0	10,1
KRI	Концентрація виручки у трьох покупців, %	≤ 50	42,0	68,0	61,0
III. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів					
KPI	Виконання технологічних операцій у строк, %	≥ 95	88,0	97,0	78,0
KRI	Техніка у незадовільному стані, %	≤ 10	6,0	18,0	14,0
IV. Перспектива навчання та розвитку					
KPI	Утримання персоналу, %	≥ 90	94,0	84,0	93,0
KRI	Незаміщені критично важливі посади, %	≤ 5	3,0	12,0	21,0

Джерело: розраховано на підставі річної фінансової та управлінської звітності досліджуваних підприємств.

Примітка. Розраховано як тем приросту показника у 2025 р. по відношенню до 2024 р.

Спільним недоліком досліджуваних аграрних підприємств є перевищення встановленого порогу зростання собівартості реалізації, що посилює загрози прибутковості. Отже, отримані результати підтверджують аналітичну

доцільність спільного використання KPI та KRI, оскільки дозволяють розмежовувати поточну результативність діяльності та ризики її збереження, диференціюючи управлінські рішення від коригування окремих бізнес-процесів до комплексного перегляду стратегічних пріоритетів.

Зауважимо, що практичне застосування адаптивної BSC-системи потребує формалізації взаємозв'язків між результативністю реалізації стратегії та рівнем стратегічних ризиків. Для цього пропонуємо використовувати матрицю управлінського реагування, побудовану на зіставленні фактичних значень KPI з установленими стратегічними орієнтирами та значень KRI з допустимими порогами ризику (рис. 3). Поєднання двох аналітичних характеристик дозволяє виокремити чотири базові ситуації, кожна з яких передбачає відмінну логіку прийняття управлінських рішень.

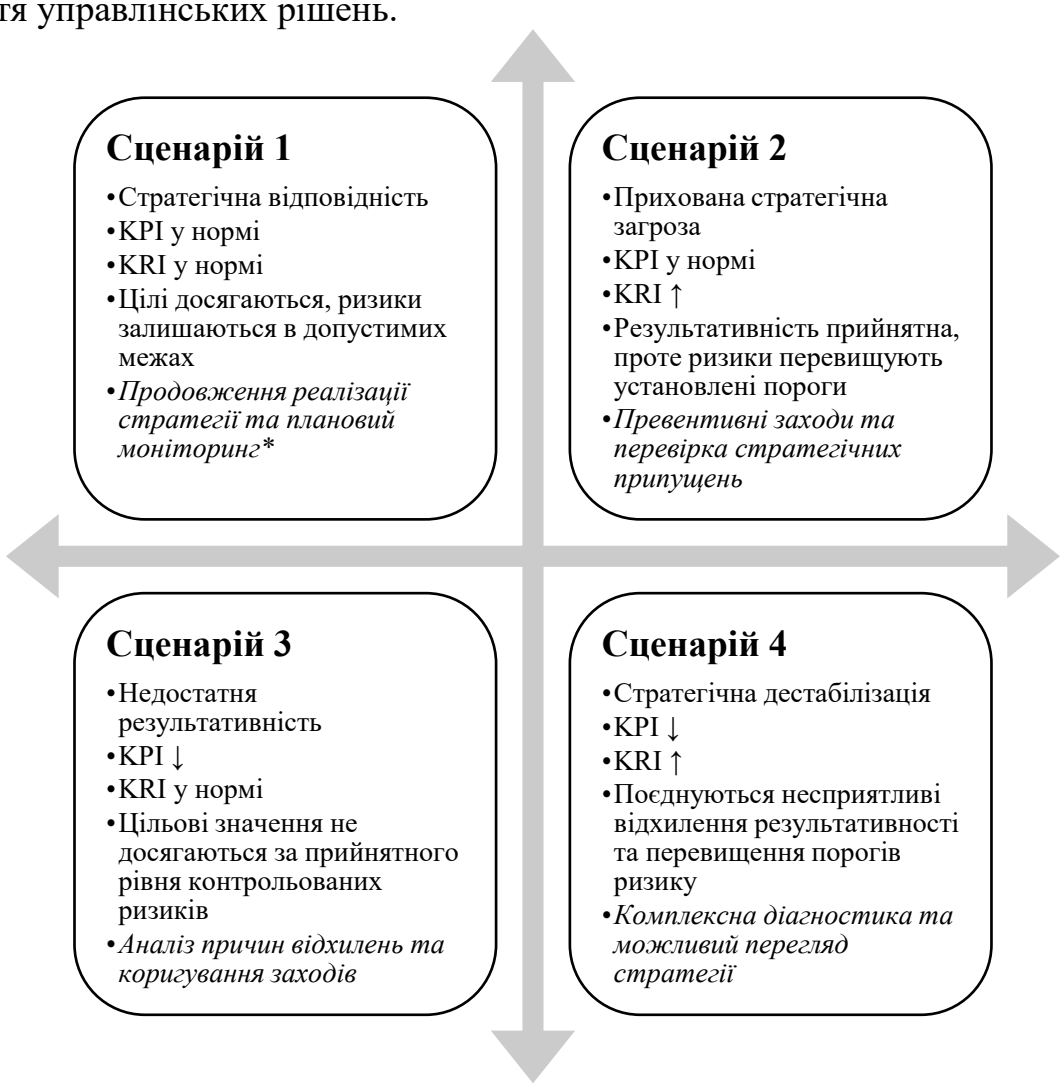


Рисунок 3. – Матриця управлінського реагування за результатами інтегрованого аналізу KPI та KRI

Джерело: розроблено автором на основі [16-17].
Примітка. Рекомендована реакція відповідно до сценарію.

З метою подальшої аналітичної інтерпретації виявлених відхилень KPI та KRI, пропонуємо поєднувати їх з визначенням рівня стратегічних ризиків,

оскільки прийнятні значення окремих KPI можуть супроводжуватися зростанням загроз для подальшої діяльності (табл. 4).

Таблиця 4. Матриця інтегрованої оцінки KPI–KRI та адаптивного управлінського реагування досліджуваних аграрних підприємств

Підприємство	Результати оцінки KPI–KRI	Сценарій	Пріоритетні управлінські рішення
Підприємство № 1	3 із 5 KPI та 4 із 5 KRI відповідають нормативам	Недостатня результативність з окремими ознаками стратегічної дестабілізації	Оптимізація витрат, підвищення своєчасності технологічних операцій, контроль собівартості
Підприємство № 2	5 із 5 KPI та 1 із 5 KRI відповідають нормативам	Прихована стратегічна загроза	Диверсифікація покупців, оновлення техніки, зниження кадрових ризиків
Підприємство № 3	2 із 5 KPI та 1 із 5 KRI відповідають нормативам	Стратегічна дестабілізація	Відновлення ліквідності, оптимізація витрат, стабілізація кадрового та технічного забезпечення

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до обґрунтованого підходу, особливого значення набуває ситуація, за якої фактичні значення KPI відповідають установленим орієнтирам, проте індикатори KRI сигналізують про посилення загроз. За традиційного оцінювання результативності така ситуація може не потребувати негайного управлінського втручання, тоді як адаптивна BSC передбачає превентивний аналіз і перевірку актуальності стратегічни припущень. Водночас перевищення порогових значень KRI не є безумовною підставою для перегляду стратегії, оскільки відповідне рішення потребує оцінювання характеру ризику, його потенційних наслідків, доступних ресурсів та альтернативних управлінських заходів.

На відміну від традиційної BSC-системи, орієнтованої переважно на оцінювання досягнення стратегічних цілей, запропонований підхід передбачає одночасну діагностику результативності та ризиків подальшої реалізації стратегії. Відмінність полягає в акцентуванні уваги не лише на інтеграції KPI та KRI, а й на їх взаємопов’язаній інтерпретації через матрицю чотирьох сценаріїв, що дозволяє диференціювати управлінське реагування залежно від поєднання фактичної результативності та рівня стратегічних ризиків.

Висновки. За результатами досліджень удосконалено методичний підхід до формування адаптивної BSC-системи (збалансованої системи показників) у стратегічному управлінському обліку й аналізі підприємства, який, на відміну від підходів, що передбачають інтеграцію показників результативності та ризику, ґрунтується на формалізації їх взаємозв’язків у дворівневій аналітичній архітектурі KPI–KRI, узгодженні зі стратегічними цілями та припущеннями, диференціації аналітичних процедур залежно від рівня невизначеності та застосуванні матриці чотирьох сценаріїв управлінського реагування.

Запропонований підхід дозволяє розмежовувати недостатню результативність реалізації стратегії та погіршення умов її подальшого виконання, визначати характер стратегічних відхилень і обґрунтовувати відповідні коригувальні управлінські рішення. Підхід має особливу практичну цінність для аграрних підприємств, оскільки враховує специфіку їх діяльності й вплив галузевих ризиків через фокусування матриці KPI-KRI на фінансових, збутових індикаторах, показниках розвитку внутрішніх бізнес-процесів, навчання та утримання персоналу.

Водночас, обмеження дослідження пов'язані з апробацією запропонованого підходу на прикладі трьох аграрних підприємств, що звужує можливості узагальнення отриманих результатів. Крім того, формування системи KPI–KRI та встановлення їх порогових значень потребують урахування галузевої специфіки, стратегічних пріоритетів і доступності управлінської інформації. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на удосконалення методичних підходів до стратегічного аналізу середовища підприємства та концептуалізації стратегічного управлінського обліку.

Внесок авторів. *Автор повністю провів дослідження, написав і відредагував текст.*

Фінансування. *Автор зазначає про відсутність джерел фінансування дослідження.*

Конфлікт інтересів. *Автор повідомляє, що конфлікт інтересів щодо результатів дослідження та публікації цієї статті відсутній.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kaplan R. S, & Norton D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. No. 70 (1). Pp. 71–79. DOI: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf (дата звернення: 28.06.2026).

2. Гринь В. П. Історичні аспекти виникнення стратегічного управлінського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. Вип. 1 (48). С. 13–19. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2021-48-13-19 (дата звернення: 28.06.2026).

3. Крачок Л. І. Трансформація стратегічного управлінського обліку в умовах цифровізації економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2026. Вип. 1 (119). С. 94–100. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-12 (дата звернення: 28.06.2026).

4. Шурпенкова Р. К., Сарахман О. М., Калайтан Т. В. Стратегічний управлінський облік. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1(37). С. 101–109. DOI: https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208367 (дата звернення: 28.06.2026).

5. Семанюк В., Бандурка М. Стратегічний облік в умовах переходу до циркулярної моделі господарювання. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 2. С. 236–246. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.236 (дата звернення: 28.06.2026).

6. Садовська І., Фатенок-Ткачук А., Нагірська К. Організація управлінського обліку у виноробстві в контексті стратегічних цілей сталого

розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2026 Вип. 1 (45). С. 28–35. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-01-28-35 (дата звернення: 29.06.2026).

7. Василішин С. І., Рижикова Н. І., Руденко С. В. Бюджетування як інструмент стратегічного управлінського обліку аграрних підприємств. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. №. 4. С. 251–265. DOI: https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-250 (дата звернення: 29.06.2026).

8. Kumar S., Lim W. M., Sureka R., Jabbour C. J. C., Bamel U. Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18(8). Pp. 2397–2439. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6 (дата звернення: 29.06.2026).

9. Hristov I., Cristofaro M., Camilli R., Leoni L. A system dynamics approach to the balanced scorecard: A review and dynamic strategy map for operations management. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2024. Vol. 35(4). Pp. 705–743. DOI: https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2022-0069 (дата звернення: 29.06.2026).

10. Trisyulianti E., Prihartono B., Andriani M., Suryadi K. A conceptual framework for a value-based sustainability balanced scorecard. *Sustainable Development*. 2023. Vol. 31(3). Pp. 1536–1552. DOI: https://doi.org/10.1002/sd.2465 (дата звернення: 29.06.2026).

11. Huber C., Kraus K., Meidell A. Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices. *Management Accounting Research*. 2025. Vol. 66. Article 100924. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mar.2024.100924 (дата звернення: 29.06.2026).

12. Chehimi M., Naro G. Balanced Scorecards and sustainability Balanced Scorecards for corporate social responsibility strategic alignment: A systematic literature review. *Journal of Environmental Management*. 2024. Vol. 367. Article 122000. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122000 (дата звернення: 29.06.2026).

13. Silva A., Maldonado I., da Silva M., Cepeda C. Sustainability Balanced Scorecard: Systematic Literature Review. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18. No. 6. Article 324. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm18060324 (дата звернення: 30.06.2026).

14. Травінська, С., Дерун, І., & Михальська, О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 4 (51). С. 103–117. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103 (дата звернення: 30.06.2026).

15. Довбня С. Б., Волошина А. С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 446–452. DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/73.pdf (дата звернення: 30.06.2026).

16. Мушникова С. А., Аберніхіна І. Г. Збалансована система показників як основа формування економічного потенціалу підприємств. *Бізнес-інформ*. 2025. № 6. С. 127–133. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-127-133 (дата звернення: 30.06.2026).

17. Рудницький В., Дубіль О., Дерій В. Інформація управлінського обліку – основа для збалансованої системи показників у торговельних підприємствах. *Вісник економіки.* 2024. № 3. 2024. С. 139–58. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.139 (дата звернення: 30.06.2026).

18. Гайдучок Т. С., Дмитренко О. М. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку підприємств. *Наукові горизонти*. 2018. № 11 (72). С. 46–55. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9756/3/SH_2018_11_46-55.pdf (дата звернення: 29.06.2026).

19. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No. 1. P. 75–85. URL: https://hbr.org/1996/01/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system (дата звернення: 29.06.2026).

20. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15760 (дата звернення: 29.06.2026).

REFERENCES

1. Kaplan R. S., & Norton D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, no. 70(1), pp. 71–79. Available at: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf (accessed June 28, 2026).

2. Hryn V. P. (2021). Istorychni aspekty vynyknennia stratehichnoho upravlinskoho obliku [Historical aspects of the origin of strategic management accounting]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 1(48), pp. 13–19. Available at: https://doi.org/10.26642/pbo-2021-48-13-19 (accessed June 28, 2026) [in Ukrainian].

3. Krachok L. I. (2026). Transformatsiia stratehichnoho upravlinskoho obliku v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [The transformation of Strategic Management Accounting in the Context of the Digitalization of the Economy]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 1(119), pp. 94–100. Available at: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-12 (accessed June 28, 2026) [in Ukrainian].

4. Shurpenkova R. K., Sarakhman O. M., & Kalaitan T. V. (2020). Stratehichnyi upravlinskyi oblik [Strategic management accounting]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy*, vol. 1(37), pp. 101–109. Available at: https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208367 (accessed June 28, 2026) [in Ukrainian].

5. Semaniuk V., & Bandurka M. (2025). Stratehichnyi oblik v umovakh perekhodu do tsyrkuliarnoi modeli hospodariuvannia [Strategic accounting in the

context of transition to a circular economy model]. *Visnyk ekonomiky*, vol. 2, pp. 236–246. Available at: https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.236 (accessed June 28, 2026) [in Ukrainian].

6. Sadovska I., Fatenok-Tkachuk A., & Nahirska K. (2026). Orhanizatsiia upravlinskoho obliku u vynorobstvi v konteksti stratehichnykh tsilei staloho rozvytku [Organization of Management Accounting in Winery in the Context of Strategic Goals of Sustainable Development]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 1(45), pp. 28–35. Available at: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-01-28-35 (accessed June 29, 2026) [in Ukrainian].

7. Vasylishyn S. I., Ryzhykova N. I., & Rudenko S. V. (2025). Biudzhetuvannia yak instrument stratehichnoho upravlinskoho obliku ahrarnykh pidpryiemstv [Budgeting as a Tool for Strategic Management Accounting in Agricultural Enterprises]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii*, vol. 4, pp. 251–265. Available at: https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-250 (accessed June 29, 2026) [in Ukrainian].

8. Kumar S., Lim W. M., Sureka R., Jabbour C. J. C., & Bamel U. (2024). Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, no. 18(8), pp. 2397–2439. Available at: https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6 (accessed June 29, 2026).

9. Hristov I., Cristofaro M., Camilli R., & Leoni L. (2024). A system dynamics approach to the balanced scorecard: A review and dynamic strategy map for operations management. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 35(4), pp. 705–743. Available at: https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2022-0069 (accessed June 29, 2026).

10. Trisyulianti E., Prihartono B., Andriani M., & Suryadi K. (2023). A conceptual framework for a value-based sustainability balanced scorecard. *Sustainable Development*, no. 31(3), pp. 1536–1552. Available at: https://doi.org/10.1002/sd.2465 (accessed June 29, 2026).

11. Huber C., Kraus K., & Meidell A. (2025). Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices. *Management Accounting Research*, vol. 66, article 100924, available at: https://doi.org/10.1016/j.mar.2024.100924 (accessed June 29, 2026).

12. Chehimi M., & Naro G. (2024). Balanced Scorecards and sustainability Balanced Scorecards for corporate social responsibility strategic alignment: A systematic literature review. *Journal of Environmental Management*, vol. 367, article 122000. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122000 (accessed June 29, 2026).

13. Silva A., Maldonado I., da Silva M., & Cepeda C. (2025). Sustainability Balanced Scorecard: Systematic Literature Review. *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 18, no. 6, article 324. URL: https://doi.org/10.3390/jrfm18060324 (accessed June 30, 2026).

14. Travinska S., Derun I., & Mykhalska O. (2023). Zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinni ta analizi: Keis promyslovoho pidpryiemstva [The Use of Balanced Scorecard in Strategic Management and Analysis: the Industrial Company's Case]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 4(51), pp. 103–117. Available at: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103 (accessed June 30, 2026) [in Ukrainian].

15. Dovbnia S. B., & Voloshyna A. S. (2017). Formuvannia systemy zbalansovanykh pokaznykiv promyslovoho pidpryiemstva [Forming of Balanced Scorecard for Industrial Enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 13, pp. 446–452. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/73.pdf (accessed June 30, 2026) [in Ukrainian].

16. Mushnykova S. A., & Abernikhina I. H. (2025). Zbalansovana systema pokaznykiv yak osnova formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpryiemstv [The Balanced Scorecard as the Foundation for Developing the Economic Potential of Enterprises]. *Business Inform*, no. 6, pp. 127–133. Available at: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-127-133 (accessed June 30, 2026) [in Ukrainian].

17. Rudnytskyi V., Dubil O., & Derii V. (2024). Informatsiia upravlinskoho obliku – osnova dlia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u torhovelnykh pidpryiemstvakh [Management accounting information is the basis for a balanced system of indicators in trade enterprises]. *Herald of Economics*, vol. 3, pp. 139–158. Available at: https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.139 (accessed June 30, 2026) [in Ukrainian].

18. Haiduchok T. S., & Dmytrenko O. M. (2018). Vykorystannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinskomu obliku pidpryiemstv [Use of a Balanced Scorecard in Strategic Management Accounting Of Enterprises]. *Naukovi horyzonty*, vol. 11(72), pp. 46–55. Available at: http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9756/3/SH_2018_11_46-55.pdf (accessed June 29, 2026) [in Ukrainian].

19. Kaplan R. S., & Norton D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, vol. 74(1), pp. 75–85. Available at: https://hbr.org/1996/01/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system (accessed June 30, 2026).

20. Kaplan R. S., & Norton D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press. Available at: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15760 (accessed June 30, 2026).