

ekonomiczna a modernizacja regionów transgranicznych [Відп. ред. М. G. Woźniak]. 2008. URL: <https://www.ur.edu.pl/file/6538/05-Slusarz.pdf> [in English]

17. Regulation (EC) № 1082/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on a Euro pean grouping of territorial cooperation (EGTC) (2016). European Union Official Website. URL: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/gect/ce\\_1082\(2006\)en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/gect/ce_1082(2006)en.pdf). [in English]

*Стаття надійшла до редакції 30.03.2024*

УДК 339.5

JEL Classification M29, D89, M49

DOI 10.33111/EE.2024.52.KulishD

***D. Kulish***

*PhD in Economics, Doctoral Student  
Zaporizhzhya National University,*

***Д. В. Куліш***

*к.е.н, докторант,  
Запорізький національний  
університет*

ORCID: 0000-0003-2224-1078

## **НЕОБХІДНІСТЬ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

АНОТАЦІЯ. У статті обґрунтовано необхідність розробки стратегічної карти в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Встановлено, що в публікаціях підготовка стратегічної карти є одним з етапів розробки стратегії, на якому бачення майбутнього, стратегічне бачення або просто бачення розгортається в стратегічні цілі, які потім представлені в різних напрямках стратегічної карти. Розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства має сприяти вище керівництво, і вона має бути узгоджено сформульована на кожному рівні: від корпоративної стратегії до стратегії підрозділів. Під час розгляду прийняття стратегічної карти як інструменту управління на підприємствах важливо брати до уваги специфіку галузі. Надійні стратегії ЗЕД мають високу адаптивність до змін навколишнього середовища і хорошу динаміку протягом періодів часу, оскільки сценарії постійно оновлюються.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: необхідність, розробка стратегічної карти, формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, стратегічне планування, підприємство

## THE NEED TO DEVELOP A STRATEGIC MAP IN THE PROCESS OF FORMING A STRATEGY FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES

ANNOTATION. The article substantiates the need to develop a strategic map in the process of forming a strategy for foreign economic activity of enterprises. It is established that in publications, the preparation of a strategic map is one of the stages of strategy development, at which the vision of the future, strategic vision or simply vision unfolds into strategic goals, which are then presented in different directions of the strategic map.

A strategic map is nothing more than a reflection of a company's strategic goals and their relationship. The map is developed in the process of strategic planning and should be used as a reference and material for implementing the strategy, as well as when reviewing the strategy for its restructuring. It is a management tool that presents strategic goals in a single image. It provides information that is very often included in detailed strategic plans. While plans are important, few people read them in full, and even if managers read them, strategic goals are ultimately hidden in less up-to-date information.

The development of a strategy for foreign economic activity of an enterprise should be facilitated by senior management, and it should be formulated in a coordinated manner at every level: from the corporate strategy to the strategy of divisions. When considering the adoption of a strategic map as a management tool in enterprises, it is important to take into account the specifics of the industry. Reliable FEA strategies are highly adaptable to environmental changes and have good dynamics over time periods, as scenarios are constantly updated.

KEY WORDS: necessity, development of a strategic map, formation of a strategy for foreign economic activity, strategic planning, enterprise.

**Вступ.** Збалансована система показників є потужним інструментом, який використовується для оцінки ефективності багатьма успішними підприємствами у світі. Збалансована система показників перетворює місію та стратегії підприємства на цілі та критерії, які класифікуються за чотирма вимірами, включаючи навчання та зростання, внутрішні бізнес-процеси, клієнтські та фінансові аспекти. На даний момент збалансована система показників є системою управління, яка може включати стратегії в продуктивність і бюджет, щоб відповісти на існуючі виклики. У звіті, опублікованому Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у 2005 році про оцінку ефективності та системи управління та оперативне бюджетування, було зазначено, що більшість громадських організацій прагнули запровадити системи управління збалансованої системи показників для встановлення управління ефективністю. Стратегічна карта — основа збалансованої системи показників.

Збалансована система показників була представлена Капланом і Нортеном. Вона включає чотири аспекти зростання та навчання, внутрішні бізнес-процеси, клієнтів та фінансовий вимір. Це стратегічний підхід і система управління ефективністю підприємства, які можна використовувати для реалізації перспектив і стратегій. Ця модель розглядається як перехід від стратегій бізнес-одиниць до набору співвідношень між критеріями, що забезпечує механізм досягнення цільового зворотного зв'язку разом із довгостроковими стратегічними цілями. Стратегічна карта є ще одним потужним інструментом, представленим Капланом і Нортеном [1]. Підприємства використовують стратегічні карти, щоб пояснити зв'язки між нематеріальними активами та створенням вартості з високою точністю та прозорістю. Іншими словами, стратегічна карта — це інструмент для реалізації стратегії та створення макрокартини взаємозв'язків між цілями та ефективністю підприємства. Основні недоліки включають відсутність часового виміру між причиною та наслідком у стратегічній карті, недостатній зв'язок між стратегією та операціями та надмірну концентрацію на внутрішній діяльності. Хоча розробка та використання стратегічних карт може мати переваги, деякі дослідники наголошують на їхніх недоліках [2; 3]. Важливе занепокоєння полягає в тому, що опора на реляційна причинно-наслідкова модель, представлена в стратегічній карті, може бути недостатньою для відображення еволюційної тенденції стратегії з часом [4]. Покладення на статичну стратегічну карту в середньо- і довгостроковій перспективах привело б до припущення, що не лише підприємство і його стратегія залишаються стабільними, але й конкуренти продовжують свою попередню поведінку. Крім того, як тільки припускається, що стратегічні карти мають характеристики передбачуваності, постає питання перевірки того, як аналіз минулих даних може бути основою для прогнозування майбутньої ситуації. По-перше, стратегічні карти не враховують потенційний часовий лаг стосовно показників ефективності; по-друге, майбутні умови зміняться так, що відносини, які були дійсними в минулому, можуть не бути дійсними в майбутньому. Отже, підприємство ризикує розробити карту, яка фокусується на розробці лінійного набору показників ефективності незалежно від потенційних змін у майбутньому [ 4 ].

Як корисний інструмент, сценарії допомагають підприємствам підготуватися до можливого майбутнього і роблять їх більш стійкими та креативними [5]. Систематичне використання сценаріїв було розпочато після Другої світової війни, щоб прояснити мислення про майбутнє. Система оборони США використовувала

сценарії як метод військового планування в 1950-х роках [6; 8–10]. Згодом методологія сценаріїв широко використовувалася для соціального прогнозування, аналізу державної політики та прийняття рішень у 1960-х роках. Процес побудови сценарію справляв сильний вплив на мислення і процес прийняття рішень і вважався передвісником публічних дебатів [11].

Портер визначив сценарій як внутрішнє відображення того, що може статися в майбутньому, а не прогноз, та результат можливого майбутнього [12]. За словами Шварца, аналіз сценаріїв — це інструмент розуміння людьми майбутнього, коли їх рішення будуть ефективними [13]. Сценарії можна використовувати для підготовки підприємства до того, що може статися в майбутньому. Сценарне планування є якісним, системним методом для ілюстрації можливих умов у майбутньому [14]. Використовуючи сценарне планування, залучені особи створюють послідовні історії, які розвиваються на основі поточних тенденцій і майбутніх перспектив за межами підприємства [5]. Шварц стверджував, що зазвичай розглядаються два або три сценарії [13]. Одним зі сценаріїв може бути екстраполяція статус-кво (збереження поточної ситуації). Другий може бути описом світлого майбутнього, яке призведе до сприятливих умов, оскільки підприємство не готова це прийняти. Третій сценарій може відображати песимістичний сценарій (наприклад, фрагментація або розрив, що спричиняє невдачу через брак організаційної готовності). Коли створюються сценарії, менеджери можуть вживати заходів зі зменшення ризиків, викликаних основними невизначеностями, використовуючи встановлені можливості й утримуючи ризик у прийнятних межах в процесі здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [15].

Незважаючи на значну кількість досліджень, необхідність розробки стратегічної карти у процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств все ж потребує уточнення концепції надійної стратегічної карти для ЗЕД, щоб забезпечити управління невизначеністю навколишнього середовища на основі моделі.

**Постановка завдання.** Метою статті є уточнення концепції надійної стратегічної карти для ЗЕД, щоб забезпечити управління невизначеністю навколишнього середовища на основі моделі.

**Результати.** У більшості досліджень стратегічної карти очевидно вбачається внутрішньо організаційна тенденція у розробці. Проте поза організаційні параметри, які впливають на ефективність підприємства, залишаються поза увагою. Коли стратегічна карта розробляється з внутрішньо організаційним поглядом, підприємство буде менш готовим до змін середовища в

майбутньому. Включення до внутрішньо організаційного погляду на можливе майбутнє та тенденції, що впливають на підприємство, забезпечить комплексну та сприятливу комбінацію. Отже, надійну стратегічну карту можна розробити шляхом поєднання знань про невизначеності навколишнього середовища за межами підприємства з внутрішньо організаційними знаннями, пов'язаними з продуктивністю, у моделі збалансованої системи показників.

Методика сценарного планування використовується для відображення позаорганізаційних знань. Список потенційних сценаріїв, що впливають на підприємство, може включати знання, пов'язані з невизначеністю середовища, що впливає на нього. Важливим моментом тут є поєднання сценарного планування зі стратегічною картою. Буйтендайк та ін. (2010) провели дослідження стратегічної карти на основі сценаріїв. Вони розробили три сценарії для підприємства та окрему стратегічну карту для кожного сценарію [16]. Потім було порівняно стратегічні карти, що відповідають кожному сценарію, і визначали серед них стратегічні цілі. У стратегічних картах були спільні цілі, що відповідали кожним трьом сценаріям, які вони встановили як стратегічні імперативи. Деякі цілі були загальними в стратегічних картах, що відповідали двом сценаріям із трьох, які вони підтримували в остаточній стратегічній карті як стратегічний вибір. Нарешті, вони ліквідували цілі, які існували лише в стратегічній карті, що відповідає одному сценарію.

У даний час дослідники використовують багато інтелектуальних методів, таких як система нечіткого висновку (FIS) й адаптивна система нейронечіткого висновку (ANFIS) як ефективні інструменти для моделювання інженерних систем [7]. Нечіткий висновок розглядається, як процес відображення набору вхідних даних у набір вихідних даних, який виражається за допомогою підходу нечіткої логіки. FIS — це процес, який формулює людську мову в правила «якщо-тоді» за допомогою нечіткої логіки. FIS зазвичай складається з чотирьох основних частин, включаючи фазифікацію, нечіткі правила, механізм нечіткого висновку та дефазифікацію [8]. Сценарне та стратегічне планування згадуються в літературі як сфери, де використовуються вище згадані прийоми.

Одним із недоліків літератури про збалансовану систему показників є те, що дослідники не враховують чинники середовища у розробці стратегічної карти. У наш час необхідно використовувати моделі оцінки ефективності, які відповідають змінам навколишнього середовища через величезні складності і зростаючі зміни організаційного середовища. Будучи однією з найпошире-

ніших моделей оцінки ефективності підприємства, збалансована система показників може адекватно адаптуватися до вимог середовища. Концепція надійної стратегічної карти використовується в цьому дослідженні для управління невизначеністю навколишнього середовища на основі моделі збалансованої системи показників. Ураховуючи невизначеність організаційного середовища і створюючи надійну стратегічну карту, можна підвищити готовність підприємства справлятися з невизначеністю в довгостроковій перспективі. Основні кроки, зроблені для впровадження запропонованої методології, будуть проілюстровані у формі концептуальної моделі (рис. 1).

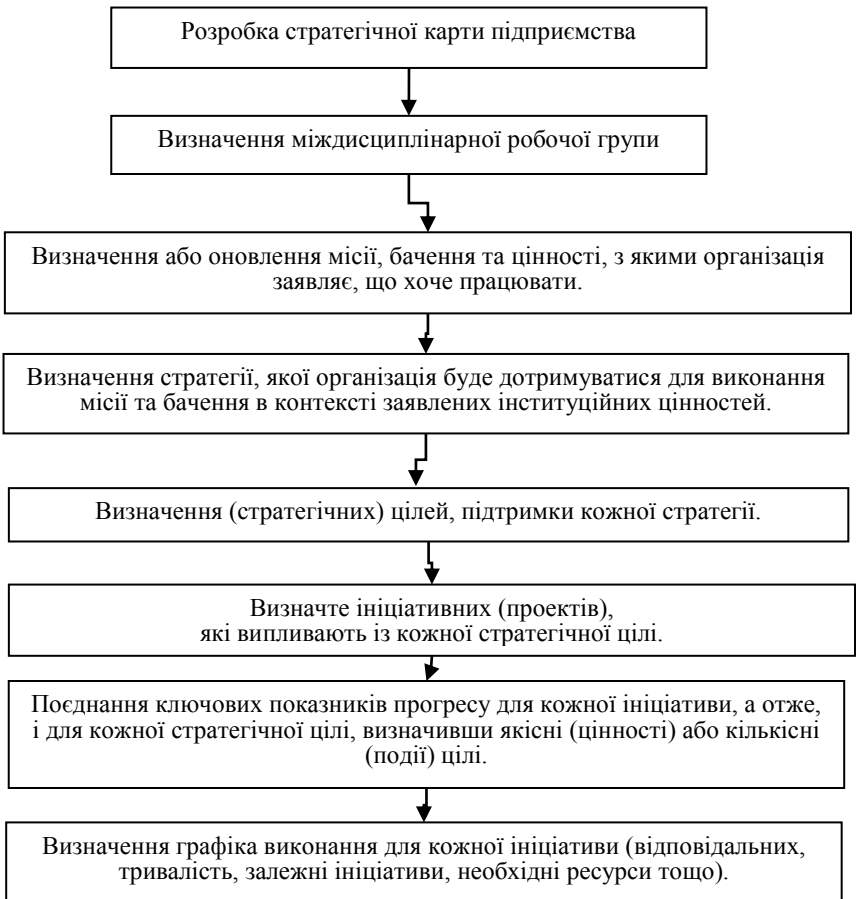


Рис. 1. Схема розробки стратегічної карти підприємства

*Джерело:* розроблено автором.

Організації, як правило, використовують стратегічні карти, щоб створити загальне розуміння політик і стратегій, у яких візуально представлені зв'язки між ключовими компонентами організації та її стратегією. Кожна стратегічна карта має містити чотири аспекти: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання та зростання. У кожному аспекті необхідно визначити цілі ефективності та проілюструвати їх причинно-наслідкові зв'язки. Важливо проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки на стратегічній карті від найнижчої перспективи (навчання та зростання) до найвищої (фінансова), та отримати мережу взаємопов'язаних цілей ефективності. Усі можливі шляхи на стратегічній карті починаються з однієї з цілей навчання та зростання. Отже, кожна ціль у перспективі навчання та зростання може розглядатися як відправна точка для набору шляхів. Іншими словами, шляхи, які починаються з найнижчої перспективи і йдуть до найвищої на стратегічній карті, можуть бути відображені шляхом розгляду набору шляхів. Вони мають назву гіпершляхи, які становлять повне розділення стратегічної карти. Однак слід зазначити, що гіпершляхи перетинаються, тому всі вони закінчуються кінцевою метою у фінансовій перспективі. Кожен гіпершлях — це контекст для створення стратегічної цінності на підприємстві, яка з часом перетворює інвестиції в інфраструктурні цілі на фінансові результати.

Стратегічні карти показують, як цілі взаємопов'язані і як вони сприяють максимізації прибутків акціонерів та, які цілі у фінансовій перспективі. Оскільки фінансові цілі підприємства у фінансовій перспективі реалізуються з часовим лагом. Так як цілі вищого порядку стратегічної карти виникають у майбутні періоди часу, грошові потоки (витрат або доходів) підприємства можна вивчати на векторі часу [3]. Як обговорювалося раніше, інвестиції в ціль у перспективі навчання та зростання приведуть до досягнення кінцевої мети у фінансовій перспективі з часовим лагом у кілька періодів. Зосередження на цьому часовому лагі прояснює реальну цінність інвестицій у гіпершлях на стратегічній карті зараз і в майбутньому. Техніка NPV використовується для адаптації вектора грошового потоку за періоди часу та перенесення його на поточний час. У цьому методі грошовий потік (витрати або дохід) дисконтується за ставкою дня на основі часу виникнення (витрати або дохід). У техніці NPV усі витрати та доходи дисконтуються за адекватною ставкою на основі часу їх виникнення. Через невизначеність в оцінці майбутніх грошових потоків для кожного гіпершляху використовуються інтервальні числа. Як пояснювалося, кожен гіпершлях може мати певний вибір. Кожен вибір має певний грошовий потік для досягнення цілей вищого порядку.

Підприємства можуть дістати користь від застосування аналізу сценаріїв для створення стратегічної карти. Функція аналізу сценаріїв полягає в тому, щоб показати, як поточні рішення можуть вплинути на майбутні результати. Аналіз сценаріїв може підвищити ефективність стратегічних карт при здійсненні ЗЕД. Використання аналізу сценаріїв у створенні стратегічних карт в процесі ЗЕД може додати до стандартної моделі розробки стратегічної карти перспективу на випадок непередбачених обставин. У ході використання в аналізі сценаріїв можна оцінити цінність стратегії кожного підприємства, що здійснює ЗЕД з позицій різних комбінацій факторів зовнішнього середовища. Сама організаційна стратегія є комбінацією різних стратегій для різних гіпершляхів [4].

Значення критичних факторів успіху, що впливають зі стратегії ЗЕД, повинні бути визначені для розрахунку ефективності підприємства для реалізації певної стратегії. Зустрічаючись з комбінацією різних значень стимулів, кожна стратегія відображає певні значення критичних факторів успіху підприємства. Специфічні комбінації стимулів навколишнього середовища і критичних факторів успіху, що є результатом реалізації стратегії ЗЕД, можна передбачити з огляду на знання експертів та осіб, які приймають рішення. FIS можна використовувати для моделювання знань експертів у прогнозуванні майбутніх умов для кожної стратегії, і на основі цього можна створити базу знань. Така база знань здатна виводити і виражати результати введення нових комбінацій значень стимулів. Отже, ввівши значення стимулів для кожного сценарію, можна отримати результат, використовуючи правила, встановлені в базі знань. Звідси критичні фактори успіху, отримані від реалізації стратегії, обчислюються після введення значень кожного сценарного стимулу в таку систему. Експерти можуть використовувати лінгвістичні змінні, щоб висловити свої ідеї та знання. Наприклад, значення кожної лінгвістичної змінної можна визначити за допомогою набору {дуже малий, малий, середній, великий і дуже великий}.

Система нечіткого висновку (FIS) містить набір правил, досліджених в кожній стратегії. Кожен сценарій визначається на основі певної комбінації подразників навколишнього середовища і, нарешті, виражається нечіткими числами. У цій системі кожен сценарій вводиться в базу знань як окремий запис. Потім значення критичних факторів успіху отримують на основі правил FIS та нарешті — організаційна ефективність розраховується через загальну суму їх ваг. Чим вищий NPV, тим вона привабливіша та надійніша. Насправді стратегія, яка має кращий NPV у більш



умовних сценаріях, є більш прийнятною і надійною [2]. Результати, отримані від впровадження FIS, використовуються для обчислення ступеня стійкості стратегій ЗЕД. Якщо продуктивність стратегії ЗЕД за сценарієм показана як ідентична продуктивність у двох різних сценаріях, то це не вказує на їх однакову корисність. Скоріше ця цифра має сенс порівняно з ефективністю інших стратегій у тому ж сценарії. Отже, для обчислення рівня надійності використовується відсоток продуктивності замість числового значення продуктивності. Відсоток продуктивності точно вказує, яку частину загальної продуктивності в сценарії забезпечує стратегія ЗЕД. Непередбаченість кожного сценарію ЗЕД є ще одним визначальним фактором, який слід враховувати в обчисленні рівня стійкості, оскільки ідентична продуктивність стратегії ЗЕД у двох сценаріях із різними непередбаченими обставинами означає, що вона не матиме однакової привабливості і ваги. Іншими словами, чим більше умовний сценарій, тим більша вага ефективності стратегії ЗЕД.

Ураховуючи, що кожна стратегія ЗЕД є динамічна і розроблена для певного контексту, важливо, щоб вона періодично переглядалася та коригувалася, та відображала зміни, внесені перш за все до бачення. Коли розроблена стратегія ЗЕД впроваджується та оцінюється, прогалини природно виявляються, і врешті-решт результати не досягаються. Це породжує необхідність переосмислення стратегії ЗЕД, коригування і напрямів до очікуваних результатів.

Оскільки стратегічні цілі з точки зору внутрішніх процесів, навчання і зростання, соціально-екологічної відповідальності та людей неможливо оптимізувати ізолювано та окремо їх необхідно інтегрувати та узгодити, щоб досягти ціннісної пропозиції, притаманної стратегії ЗЕД. Добре розроблена стратегічна карта має висвітлювати взаємозв'язки між процесами компанії та нематеріальними активами, які забезпечують стійку конкурентну перевагу. Різні стратегії ЗЕД представлені різними стратегічними картами. Стратегічна карта повинна розповідати історію стратегії ЗЕД, яка відрізняє підприємство від його конкурентів. Немає визначеної періодичності перегляду карти. Її слід оновлювати щоразу, коли стратегічні цілі змінюються, видаляються чи додаються або коли змінюються причинно-наслідкові зв'язки між цими цілями.

Отже, треба періодично скорочувати прогрес кожної ініціативи, відстежуючи кожен ключовий показник, періодичність залежить від рівня необхідності досягнення встановлених цілей, зазвичай визначений період — щомісячні скорочення. 100 % із 500 найкращих підприємств, перерахованих у списку Fortune, мають активну стратегічну карту, і це, як правило, є основою для виплати премії за надзвичайні результати для їх групи керівників.

Добре розроблені й оновлені стратегічні карти допомагають підприємствам досягати кращих результатів. Вони також покращують узгодження інших корпоративних функцій, таких як маркетинг, контроль і операції. Карти підвищують ймовірність успішного виконання стратегії ЗЕД, а отже, покращують операційні і фінансові показники. За допомогою стратегічної карти процеси і проекти оцінюються щодо їх впливу та ефективності, допомагаючи професіоналам визначити ключові показники ефективності та ключові цілі та результати, розробити системи показників і краще узгодити індивідуальні плани ефективності людей із тим, що є найбільш актуальні та ефективні для підприємства.

**Висновки.** Стратегічні карти не мають потенціалу для вирішення майбутніх змін на підприємстві, оскільки мають ретроспективний підхід. Тому, враховуючи швидкі зміни і зростаючу складність організаційного середовища, треба враховувати невизначеність середовища у моделях і результатах організаційного стратегічного управління. Урахування невизначеності навколишнього середовища й організаційних сценаріїв у перепроєктуванні стратегічних карт створює новий інструмент. Він найбільше відповідає реальним умовам навколишнього середовища на підприємстві, а отже, концепція надійної стратегічної карти у невизначених умовах навколишнього середовища. У цьому дослідженні було визначено варіанти, пов'язані з кожним гіпершляхом стратегічної карти. Комбінація цих шляхів становить стратегію підприємства. Потім були визначені нечіткі правила й описані зв'язки між стимулами середовища і NPV кожної стратегії ЗЕД. Розроблено базу знань. Шляхом визначення (інтерполяції та екстраполяції) кожного сценарію в базі знань потрібно обчислювати NPV кожної стратегії. Нарешті стратегії потім повинні бути ранжовані з позицій їх стійкості на основі комбінації непередбачуваності кожного сценарію і згенерованого NPV. Найнадійніша стратегія повинна бути створена з урахуванням усіх сценаріїв. Надійні стратегії ЗЕД мають високу адаптивність до змін навколишнього середовища і хорошу динаміку протягом періодів часу, оскільки сценарії постійно оновлюються.

### **Література**

1. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>
2. Чекмасова І. А., Табалюк А. К. Побудова стратегічної карти на основі використання концепції збалансованої системи показників. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ddd1e6e8-c689-4c21-85ae-c5dea8948ecd/content>

3. Маслиган О. О. Розробка стратегічної карти фінансового потенціалу виробничого підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 2. С. 221–226.

4. Martelli A. Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution. *Futures Research Quarterly*, vol. 17, pp. 57–70, 2001. View at: Google Scholar

5. Hiltunen E. Scenarios: process and outcome. *Journal of Futures Studies*, vol. 13, no. 3, pp. 151–152, 2009. View at: Google Scholar

6. Buytendijk F., Hatch T., and Micheli P. Scenario-based strategy maps,» *Business Horizons*, vol. 53, no. 4, pp. 335–347, 2010. View at: Publisher Site Google Scholar

7. Roubelat F. Scenario planning as a networking process. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 65, no. 1, pp. 99–112, 2000. View at: Publisher Site Google Scholar

8. Ahn H. Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long Range Planning*, vol. 34, no. 4, pp. 441–461, 2001. View at: Publisher Site | Google Scholar

9. Nørreklit H. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, vol. 11, no. 1, pp. 65–88, 2000. View at: Publisher Site | Google Scholar

10. Martino J. P. A review of selected recent advances in technological forecasting,» *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 70, no. 8, pp. 719–733, 2003. View at: Publisher Site | Google Scholar

11. Miller K. D. and Waller H.G. Scenarios, real options and integrated risk management,» *Long Range Planning*, vol. 36, no. 1, pp. 93–107, 2003. View at: Publisher Site | Google Scholar

12. Porter M. E. *Competitive Advantage*. Free Press, New York, NY, USA, 1985.

13. Schoemaker P. Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, vol. 36, no. 2, pp. 25–40, 1995. View at: Google Scholar

14. Schwartz P. *The Art of the Long View*, Doubleday, New York, NY, USA, 1991.

15. Othman R. Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning,» *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 57, no. 3, pp. 259–266, 2008. View at: Publisher Site | Google Scholar

16. Kaplan R.S. and Norton D.P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 2004.

## References

1. Ievtushenko V. A., Liashevskaya V. I., Chupryniuk Yu. V. Doslidzhennia ta vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia

zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. Biznes Inform. 2020. № 6. С. 23–29. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>

2. I. A. Chekmasova, A. K. Tabaliuk Pobudova stratehichnoi karty na osnovi vykorystannia kontseptsii zbalansovanoi systemy pokaznykiv <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ddd1e6e8-c689-4c21-85ae-c5dea8948ecd/content>

3. Maslyhan O. O. Rozrobka stratehichnoi karty finansovoho potentsialu vyrobnychoho pidpriemstva. Ekonomichnyi prostir. 2014. №2. S. 221–226

4. A. Martelli, «Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution,» Futures Research Quarterly, vol. 17, pp. 57–70, 2001. View at: Google Scholar

5. E. Hiltunen, «Scenarios: process and outcome,» Journal of Futures Studies, vol. 13, no. 3, pp. 151–152, 2009. View at: Google Scholar

6. F. Buytendijk, T. Hatch, and P. Micheli, «Scenario-based strategy maps,» Business Horizons, vol. 53, no. 4, pp. 335–347, 2010. View at: Publisher Site | Google Scholar

7. F. Roubelat, «Scenario planning as a networking process,» Technological Forecasting and Social Change, vol. 65, no. 1, pp. 99–112, 2000. View at: Publisher Site | Google Scholar

8. H. Ahn, «Applying the balanced scorecard concept: an experience report,» Long Range Planning, vol. 34, no. 4, pp. 441–461, 2001. View at: Publisher Site | Google Scholar

9. H. Nørreklit, «The balance on the balanced scorecard—a critical analysis of some of its assumptions,» Management Accounting Research, vol. 11, no. 1, pp. 65–88, 2000. View at: Publisher Site | Google Scholar

10. J. P. Martino, «A review of selected recent advances in technological forecasting,» Technological Forecasting and Social Change, vol. 70, no. 8, pp. 719–733, 2003. View at: Publisher Site | Google Scholar

11. K. D. Miller and H. G. Waller, «Scenarios, real options and integrated risk management,» Long Range Planning, vol. 36, no. 1, pp. 93–107, 2003. View at: Publisher Site Google Scholar

12. M. E. Porter, Competitive Advantage, Free Press, New York, NY, USA, 1985.

13. P. Schoemaker, «Scenario planning: a tool for strategic thinking,» Sloan Management Review, vol. 36, no. 2, pp. 25–40, 1995. View at: Google Scholar

14. P. Schwartz, The Art of the Long View, Doubleday, New York, NY, USA, 1991.

15. R. Othman, «Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning,» International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 57, no. 3, pp. 259–266, 2008. View at: Publisher Site | Google Scholar

16. R. S. Kaplan and D. P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 2004.

*Стаття надійшла до редакції 31.03.2024*