

УДК 336.226:631.115:330.322

DOI: 10.60022/2(3)-24S

Лега Ольга Василівна

кандидат економічних наук, доцент

професор кафедри обліку і оподаткування

Полтавський державний аграрний університет, Україна

Leha Olha

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Professor at the Department of Accounting and Taxation

Poltava State Agrarian University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-0989-8000

Пешков Артем Миколайович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Полтавський державний аграрний університет, Україна

Peshkov Artem

PhD Student

Poltava State Agrarian University, Ukraine

ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ І СОБІВАРТІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ КАРТУВАННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Анотація. У статті обґрунтовано логіку побудови стратегічної карти підприємства за класичною структурою BSC з адаптацією до ключових цінових і витратних драйверів. Сформовано алгоритм розробки карти, а також запропоновано сценарну таблицю, що демонструє вплив співвідношення «собівартість – ціна – ризики» на фінансову стійкість. Здійснено огляд практичних кейсів, що підтверджують ефективність інтегрованого підходу. Узагальнено, що стратегічна карта виступає не лише інструментом планування, а й механізмом управління витратами, доходами та адаптації до ESG-факторів. Результати дослідження підтверджують, що поєднання стратегічного картування з моніторингом собівартості та цінової політики дозволяє підприємствам підвищити операційну ефективність, зменшити ризики втрати стійкості та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Запропонована модель може бути використана як інструмент стратегічного контролю та планування в умовах високої конкуренції та нестабільного ринку.

Ключові слова: стратегічна карта, фінансова стійкість, цінова стратегія, собівартість, BSC, KPI, сценарний аналіз, ризики.

PRICING STRATEGY AND COST IN THE STRATEGIC MAPPING OF FINANCIAL STABILITY

Abstract. Amid market turbulence, digital transformation, and growing competition, ensuring enterprise financial stability is increasingly vital. Strategic mapping serves as a key tool for aligning corporate goals with operations, costs, pricing, and risks. A particular focus is placed on coordinating pricing strategy and product cost to maintain financial balance. The purpose of this article is to develop a strategic mapping model that reflects the interrelationships between cost, price, and financial stability indicators, adapted to the specific features of commercial enterprises. The study employs methods of Balanced Scorecard (BSC) analysis, scenario modeling, content analysis of academic sources, expert risk assessment, strategic matrix construction, and synthesis of practical experience from both Ukrainian and international companies.

The article substantiates the logic of constructing a strategic map based on the classical BSC framework, with specific adaptation to the cost and pricing drivers that shape financial performance. An algorithm for the development of the strategic map is presented, along with a scenario-based table that demonstrates how variations in the “cost-price-risk” ratio affect the enterprise’s financial stability. The paper identifies key performance indicators (KPIs) that reflect operational resilience and financial balance under different market conditions. Case studies from commercial enterprises in Ukraine and abroad validate the practical value of the proposed approach, highlighting its capacity to improve decision-making, optimize resource allocation,

and align internal processes with strategic goals. It is concluded that the strategic map serves not only as a planning tool but also as a dynamic management mechanism that integrates cost control, pricing flexibility, and ESG adaptation. The research findings confirm that combining strategic mapping with monitoring of cost and pricing policies enables companies to improve operational efficiency, reduce the risk of losing financial stability, and adapt to external changes. The proposed model can be applied as a strategic control and planning tool in highly competitive and unstable markets.

Keywords: *strategic map, financial stability, pricing strategy, cost structure, BSC, KPI, scenario analysis, risk.*

Постановка проблеми. В умовах зростання цінової нестабільності, посилення конкурентного тиску та підвищення витрат на ресурсне забезпечення торговельної діяльності, особливої значущості набуває здатність підприємств забезпечувати фінансово-економічну стійкість на основі збалансованої цінової політики та ефективного управління собівартістю [1]. Традиційні підходи, що орієнтовані переважно на фінансову звітність, є недостатніми для комплексної оцінки стратегічного потенціалу.

У цьому контексті стратегічне картування виступає дієвим інструментом [2], що дозволяє інтегрувати витратні та цінові показники у загальну систему стратегічного управління, враховуючи сучасні виклики, зокрема цифровізацію, ESG-фактори та динаміку споживчого попиту. Актуальність дослідження обумовлена потребою в розробці практично орієнтованої моделі, яка забезпечить узгодження операційних рішень із довгостроковими стратегічними цілями підприємства у сфері торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про зростаючий інтерес дослідників до стратегічного картування як інструменту адаптивного управління, який дозволяє поєднувати візуалізацію цілей, ресурсних обмежень, ризиків та показників ефективності у межах єдиної системи стратегічного бачення. У роботі L. Yamanaka та співавторів [3] стратегічне картування розглянуто в контексті забезпечення життєздатності малого бізнесу. На прикладі технологічних підприємств доведено, що систематизація стратегічних підходів та побудова карти лідерства є критично важливими умовами виживання малих фірм в умовах високого рівня конкуренції.

У дослідженні B. Samorodov, G. Azarenkova, O. Golovko, K. Oryekhova, M. Babenko [4] стратегічне картування адаптовано до банківського сектору. Побудова управлінських карт для УкрСиббанку дозволила узгодити цілі у сфері прибутковості, ліквідності, внутрішніх процесів і розвитку персоналу, що сприяло зростанню фінансової стабільності. Подібну логіку формалізації управлінських рішень на основі карти спостерігаємо і в дослідженні H. Li, N. An, J. Liu [5], де стратегічна карта інтегрована з бюджетним управлінням у багатопрофільній корпорації, підсилюючи ефективність системи фінансового контролю.

У транспортній галузі G. Abuselidze, Y. Nehoda, Y. Bilyak [6] наголошують на важливості управління обіговими активами, резервами та грошовими потоками як основи фінансової стійкості, а Y. Mazur, H. Bratus та колеги [7] демонструють дворівневу систему стратегічного картування для автотранспортних підприємств України з урахуванням ринкової динаміки та кадрового потенціалу. Дослідження T. M. Farris [8] розширює можливості картування на сферу логістики - за рахунок геовізуалізації ланцюгів постачання та аналізу вхідних/вихідних економічних потоків.

Цінний внесок у розробку картування зроблено у галузі промисловості та інформаційних технологій. Так, C. R. Zhang, C. Pan, X. Cai [9] запропонували ситуаційну карту стратегічних рішень для промислових організацій, де використовуються АНР-метод і вагові коефіцієнти для оцінки впливу ресурсів. У роботі M. D. Silveira та співавтори [10] стратегічні карти будуються з урахуванням компенсаторної нечіткої логіки та поведінкових змінних, а K. Solodukhin [11] пропонує нечіткі формалізовані моделі стратегічного управління на основі trade-off-аналізу та симуляцій.

У сфері маркетингу та управління змінами B. Вовк, О. Гаврильченко [12] висвітлюють стратегічну карту як інструмент підвищення адаптивності підприємства на динамічному ринку, а О. Сохацька, С. Смерека [2] - як елемент інноваційної стратегії в межах системи Balanced Scorecard (BSC), що потребує комплексного врахування внутрішнього потенціалу та зовнішніх загроз.

Питання витрат, прибутковості та стійкості також посідають вагомe місце в науковому дискурсі. Зокрема, С. В. Князь та співавтори [13] акцентують увагу на прихованих трансакційних витратах, які можна оптимізувати за допомогою цифрових платформ (CRM, ERP, CLM), стандартизації процесів і договорів.

О. С. Балан та співавтори [14] запропонували п'ятиетапну модель управління транзакційними витратами та систему аналітичних показників, що дозволяє не лише знизити собівартість, а й економічно обґрунтувати ціну продукції. П. Г. Перерва [15] звертає увагу на прибуток як стратегічну категорію, що не лише забезпечує фінансування, але й формує відповідальність перед суспільством та інвестується у стійкий розвиток. У свою чергу, Т. Б. Прийдак та співавтори [16] доводять ефективність використання інтегрованої моделі ESG-оцінки ризику банкрутства підприємств, яка враховує як фінансові, так і нефінансові індикатори.

Таким чином, узагальнення наукових підходів підтверджує багатовекторність застосування стратегічного картування - від інструменту адаптації до ризиків і візуалізації цілей до засобу цифрового контролю за витратами та формування цінової політики. Однак специфіка торговельних підприємств, пов'язана з високою чутливістю до змін цін, поведінки споживачів і логістичних коливань, вимагає адаптації стратегічної карти з урахуванням саме цих параметрів. Саме на цьому ґрунтується актуальність нашого дослідження, яке спрямоване на побудову уніфікованої стратегічної карти фінансової стійкості у сфері торгівлі з інтеграцією елементів ціни, собівартості, ризиків та ефективності.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка моделі стратегічного картування, яка інтегрує показники цінової стратегії та собівартості у систему забезпечення фінансової стійкості торговельного підприємства, з урахуванням сучасних ризиків, цифрових рішень та вимог сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне картування (Strategic Mapping) є візуалізацією ключових взаємозв'язків між цілями, ресурсами, показниками ефективності та зовнішніми факторами, що впливають на розвиток підприємства. З огляду на багатогранність стратегічного картування як інструменту управління, було здійснено огляд провідних наукових підходів до побудови стратегічних карт, зокрема щодо їх змісту, функціонального призначення та ролі у забезпеченні фінансово-економічної стійкості підприємств. Узагальнені результати цього аналізу представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Узагальнення підходів до стратегічного картування у сучасних дослідженнях

Автори	Суть стратегічної карти	Призначення	Значення для фінансової стійкості
О. Сохаська, С. Смерека [2]	Елемент інноваційної стратегії	Формалізація цілей і критеріїв	Інтеграція цілей і ресурсів для довгострокової стійкості
L. Yamataka та співавтори [3]	Метод систематизації стратегій малого бізнесу через кейс-карти	Діагностика та адаптація управлінських рішень	Забезпечує гнучке стратегічне реагування
B. Samorodov та співавтори [4]	Інструмент управління фінансовою стабільністю (на прикладі банку)	Узгодження операційних заходів з фінансовими цілями	Підвищення ліквідності та оптимізація процесів
H. Li, N. An, J. Liu [5]	Компонент системи управлінського контролю (MCS)	Поєднання стратегії, карти і BSC	Підсилення контролю в підрозділах, зокрема фінансового
Y. Mazur та співавтори [7]	Дворівнева карта автотранспортної галузі (галузева + підприємство)	Реалізація функціональної стратегії	Забезпечення балансу між цілями і ресурсами
T. M. Farris [8]	Геовізуалізація в карті ланцюга постачання	Оптимізація логістичних процесів	Виявлення вузьких місць для покращення рентабельності
C. R. Zhang, C. Pan, X. Cai [9]	“Situation map” як аналітична стратегічна карта	Візуалізація впливу ресурсів та галузевих факторів	Підтримка прийняття рішень в умовах невизначеності
M. D. Silveira та співавтори [10]	Карта на основі нечіткої логіки та культури	Ранжування змінних і поведінкові аспекти стратегії	Формує пріоритети управлінських дій
K. Solodukhin [11]	Формалізовані fuzzy-карти з поділом на стратегічні та економічні критерії	Багатокритеріальні моделі стратегічних рішень	Моделювання розвитку з урахуванням витрат та ефективності
B. Вовк, О. Гаврильченко [12]	Універсальний інструмент BSC у маркетингу	Підвищення гнучкості й узгодженості	Поліпшення внутрішньої координації та результативності

Джерело: складено авторами за даними [2 – 5; 7-12]

Таким чином, узагальнення існуючих наукових підходів засвідчує багатофункціональність

стратегічного картування: воно виступає не лише інструментом візуалізації стратегій, а й засобом діагностики, контролю та розробки адаптивних управлінських сценаріїв. Незалежно від сфери застосування - чи то логістика, банківська справа, промисловість, транспорт або маркетинг - стратегічна карта забезпечує системний зв'язок між стратегічними цілями, ресурсними обмеженнями та показниками ефективності. У контексті сучасних викликів це набуває особливої ваги для збереження та зміцнення фінансової стійкості підприємств.

У сфері торгівлі стратегічне картування потребує адаптації до особливостей ціноутворення, структури собівартості, поведінкових моделей споживачів і логістичних витрат. На відміну від індустріальних моделей, у торгівлі вагомим стає динамічний баланс між прибутковістю та витратами, що вимагає більш гнучких візуальних рішень.

У практичному вимірі торговельні підприємства можуть використовувати не лише класичну Balanced Scorecard, а й альтернативні інструменти стратегічного картування - зокрема, карти факторів фінансової стійкості, матриці ризиків і впливів, а також інтегральні діаграми, які дозволяють візуалізувати взаємозв'язки між витратами, цінами, обсягами продажів і рівнем рентабельності.

Застосування стратегічного картування в управлінні фінансовою стійкістю підприємства відкриває такі ключові переваги: систематизація стратегічних і оперативних цілей; прозорість управлінських рішень; підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища; обґрунтування цінових стратегій і витратних моделей; інтеграція KPI для контролю ефективності діяльності.

У стратегічному управлінні підприємством цінова політика та собівартість продукції виступають не лише елементами оперативного контролю, а й базовими стратегічними орієнтирами, що визначають фінансову стійкість та конкурентоспроможність бізнесу. Ціна є прямим відображенням ринкової стратегії підприємства, що залежить від цільового сегменту, позиціонування товару, рівня доданої вартості та витратної структури.

Собівартість, своєю чергою, виконує роль внутрішнього фінансового маркера, який визначає межу прибутковості й формує основу для стратегічного планування витрат. Від ефективності управління собівартістю залежить здатність підприємства адаптуватися до коливань ринкових цін, витримувати конкурентний тиск і зберігати стабільність грошових потоків.

У системі стратегічного картування ці два елементи – ціна і собівартість – фіксуються як ключові фактори впливу у фінансовій та процесній проекціях. Їхнє балансування дозволяє сформувати обґрунтовану цінову стратегію, орієнтовану на забезпечення стійкого прибутку, а також сприяє оптимізації внутрішніх процесів і ресурсного потенціалу.

Таким чином, у межах стратегічного бачення підприємства цінова політика та собівартість не можуть розглядатися ізольовано - вони потребують інтегрованого підходу, який враховує взаємозв'язки між витратами, прибутковістю, ризиками та ринковими цілями.

Для ефективного управління цими взаємопов'язаними компонентами доцільним є використання моделі стратегічного картування, яка дозволяє візуалізувати та структуровано аналізувати ключові фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємства.

Стратегічна карта є логічно побудованою системою взаємозв'язків між цілями підприємства, ключовими процесами, ресурсами та очікуваними результатами. Вона має матричну структуру і відображає, як конкретні управлінські дії сприяють досягненню фінансової стійкості.

Зважаючи на необхідність узгодження стратегічних цілей з операційною діяльністю торговельного підприємства, доцільним є представлення ключових взаємозв'язків у вигляді структурованої карти – табл. 2. Така карта дозволяє не лише візуалізувати стратегічні пріоритети, а й чітко ідентифікувати точки впливу цінової політики та собівартості на фінансову стійкість.

Таблиця 2

Стратегічна карта торговельного підприємства з урахуванням ключових проекцій BSC

Проекція	Цілі	KPI (індикатори)	Пов'язані елементи
Фінансова	Збільшення маржинальності, зниження витрат	Рентабельність продажів, собівартість одиниці	Ціна, обсяги, витрати
Клієнтська	Залучення та утримання споживачів	Середній чек, частка постійних клієнтів	Цінова стратегія, якість обслуговування
Внутрішні процеси	Оптимізація логістики, закупівель, операцій	Середній строк товарообігу, витрати на логістику	Собівартість, ризики дефіциту
Навчання і розвиток	Підвищення компетентності персоналу щодо ціноутворення та закупівель	Кількість тренінгів, економія завдяки інноваціям	Витрати на навчання, цифрові інструменти

Джерело: складено авторами за даними [1; 2; 5; 7; 12; 17]

Стратегічна карта підприємства, подана в таблиці 2, є результатом адаптації концепції збалансованої системи показників (BSC) до потреб зміцнення фінансової стійкості торговельного бізнесу. Вона формалізує взаємозв'язки між стратегічними цілями, ключовими індикаторами ефективності (KPI) та відповідними елементами внутрішньої і зовнішньої діяльності підприємства.

У фінансовій проекції основна увага зосереджена на підвищенні маржинальності та контролі витрат, що безпосередньо впливає на стабільність прибутковості. Клієнтська проекція розкриває цілі щодо залучення й утримання споживачів, підкреслюючи роль цінової стратегії та якості обслуговування у формуванні лояльності. Процеси внутрішнього середовища орієнтовані на оптимізацію логістичних і закупівельних рішень, які прямо впливають на рівень витрат і операційну ефективність. Проекція навчання й розвитку демонструє значущість людського капіталу, зокрема підвищення компетентності персоналу та впровадження інновацій у сфері ціноутворення й управління закупівлями.

Оскільки стратегічна карта є системною моделлю взаємозалежностей, всі зазначені проекції мають бути інтегровані в єдину логічну структуру, яка дозволяє простежити вплив змін цінової політики чи рівня витрат на загальну фінансову стійкість підприємства. Такий підхід унеможливило фрагментарне управління та забезпечує узгодженість рішень на всіх рівнях.

З метою забезпечення цілісності стратегічного управління доцільно використовувати алгоритм побудови стратегічної карти, що відображено на рисунку 1. Цей алгоритм передбачає поетапну ієрархію дій – від ідентифікації цінових і витратних детермінант до формулювання стратегічних цілей, визначення ключових індикаторів ефективності та візуалізації узгоджених рішень у структурі BSC.

Запровадження такого алгоритму має вирішальне значення для підвищення керованості складними економічними процесами, оскільки дозволяє уникнути хаотичного прийняття рішень та забезпечує логічну наступність між аналітичними оцінками, управлінськими діями та бажаними результатами.

Застосування алгоритму також сприяє структуризації внутрішньої взаємодії між функціональними підрозділами, створюючи єдину координаційну рамку для реалізації стратегічних ініціатив. Крім того, це підвищує прозорість управлінських процесів і дозволяє своєчасно виявляти відхилення від цільових показників.



Рис. 1. Алгоритм побудови стратегічної карти з урахуванням ціни і собівартості

Джерело: складено авторами за даними [1; 2; 5; 7; 12; 17; 18]

Запропонований алгоритм відображає послідовність формування стратегічної карти, яка базується на аналізі ключових параметрів ціноутворення, витратної структури та цільових орієнтирів

підприємства. Такий підхід дає змогу системно поєднати аналітичні дані з управлінськими рішеннями, спрямованими на досягнення фінансової стійкості. Однак сама побудова стратегічної карти не вичерпує стратегічний інструментарій – наступним кроком є перевірка її релевантності в умовах ринкової нестабільності.

З цієї метою доцільним є використання сценарного аналізу (табл. 3), який дозволяє змодельовати вплив цінових коливань, зміни рівня витрат чи прибутковості на загальну стійкість бізнесу. Сценарне моделювання забезпечує тестування стратегії на гнучкість, виявлення критичних точок впливу та формування адаптивних управлінських дій.

Таблиця 3

Сценарний аналіз: ціна – собівартість – стійкість

Сценарій	Ціна товару, грн	Собівартість, грн	Маржинальний дохід, грн/од.	Очікуваний рівень стійкості	Рекомендації
А. Базовий	100	70	30	Середній	Оптимізувати логістику
В. Конкурентний демпінг	85	70	15	Низький	Зменшити витрати на персонал, промо-акції
С. Преміум-стратегія	120	75	45	Високий	Підвищити якість і лояльність клієнтів
Д. Витратна криза	100	90	10	Критичний	Переглянути закупівлі й асортимент

Джерело: складено авторами за даними [1; 2; 5; 7; 12; 17]

Представлені сценарії дозволяють деталізувати варіативність фінансової стійкості підприємства в контексті стратегічного картування, що ґрунтується на взаємозв'язку між ціною продукції, собівартістю та рівнем прибутковості. Базовий сценарій (А) відображає умовно стабільну ситуацію із середнім рівнем стійкості, яка не потребує кардинальних змін, але вимагає точкового удосконалення логістичних процесів для забезпечення сталості маржі.

Сценарій конкурентного демпінгу (В) ілюструє ситуацію зниження ринкової ціни під тиском зовнішнього середовища. За такого варіанту суттєво зменшується маржа, що знижує рівень фінансової стійкості. У стратегічному розрізі це потребує реалізації адаптивних заходів, спрямованих на мінімізацію витрат і підтримку ринкової частки шляхом гнучкої маркетингової політики.

Преміум-стратегія (С) вказує на доцільність використання інструментів диференціації продукту та створення доданої вартості, що дозволяє підвищити як прибутковість, так і рівень фінансової стійкості. У системі стратегічного картування така модель відповідає довгостроковим цілям зростання й утвердження ринкової позиції за рахунок інвестицій у якість, сервіс та бренд.

Сценарій витратної кризи (D) демонструє критичну ситуацію, коли значне зростання витрат за відсутності підвищення ціни призводить до мінімізації маржі та втрати фінансової гнучкості. Це сигналізує про необхідність коригування стратегічної карти підприємства, зокрема шляхом перегляду постачальницької політики, номенклатури продукції та витратних стандартів.

Загалом, сценарне картування в межах моделі «ціна – собівартість – маржа – стійкість» є дієвим аналітичним інструментом для оцінювання альтернативних стратегічних курсів, визначення критичних точок впливу на фінансову стабільність та розробки адаптивної стратегії управління в умовах невизначеності.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що стратегічне картування є дієвим інструментом інтеграції фінансових, операційних і маркетингових показників у систему стратегічного управління підприємством. У сфері торговельної діяльності такий підхід дозволяє не лише візуалізувати взаємозв'язки між витратами, цінами, доходами та ризиками, а й сформувати цілісну модель управлінських рішень, що спрямовані на зміцнення фінансової стійкості.

Цінова стратегія та собівартість виокремлено як ключові елементи фінансової проєкції стратегічної карти, узгодження яких забезпечує не лише поточну прибутковість, а й гнучкість адаптації підприємства до динаміки ринкового середовища. Запропонована модель стратегічного картування, сформована на основі BSC-логіки, охоплює чотири взаємопов'язані перспективи - фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Така структура дає змогу ідентифікувати критичні точки управлінського впливу та сформувати сценарії стабілізації бізнесу за умов невизначеності.

На підставі проведеного аналізу запропоновано такі практичні напрями вдосконалення:

1. Інтеграція цінової політики та собівартості у стратегічну карту підприємства як окремих драйверів фінансової перспективи. Доцільним є виокремлення ключових індикаторів ефективності (КРІ), зокрема рентабельності продажів, маржинального доходу, частки постійних клієнтів та оборотності товару, що дозволить забезпечити адаптивність до ринкових змін.

2. Використання сценарного аналізу у форматі таблиць типу «ціна – собівартість – стійкість» для моделювання впливу зовнішніх чинників на фінансові результати. Такий підхід дає змогу здійснювати оцінку чутливості показників та обґрунтовувати альтернативні управлінські рішення в умовах змінної ринкової кон'юнктури.

Література

1. Лега О., Пешков А. Цінова стратегія і собівартість як інструменти зміцнення фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2(17). С. 332–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-54>.

2. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.21.

3. Yamanaka L., Alves F. R., de Oliveira M. R., Soares J. C. V. Strategic orientation in small business: systematic mapping and exploratory research in technology-based companies. *Revista de Gestão e Secretariado – GESEC*. 2023. Vol. 14, № 7. P. 10719–10733. DOI: 10.7769/gesec.v14i7.2244.

4. Samorodov B., Azarenkova G., Golovko O., Oryekhova K., Babenko M. Financial stability management in banks: strategy maps. *Banks and Bank Systems*. 2019. Vol. 14, № 4. P. 10–21. DOI: 10.21511/bbs.14(4).2019.02.

5. Li H., An N., Liu J. Strategic planning, strategy map and management control: a case study. *Nankai Business Review International*. 2021. Vol. 12, № 3. P. 386–408. DOI: 10.1108/NBRI-10-2020-0054.

6. Abuselidze G., Nehoda Y., Bilyak Y. Strategic directions of ensuring the financial stability of the transport enterprise. *Computational Science and Its Applications – ICCSA 2023 : Lecture Notes in Computer Science*. 2023. Vol. 13957. P. 163–178. DOI: 10.1007/978-3-031-36808-0_11.

7. Mazur Y., Bratus H., Karbovska L., Paliy S. Strategic maps as a form of functional strategies of motor transport enterprises in Ukraine implementation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2, № 43. P. 296–305. DOI: 10.55643/fcaptp.2.43.2022.3599.

8. Farris T. M. Solutions to strategic supply chain mapping issues. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2010. Vol. 40, № 3. P. 164–180. DOI: 10.1108/09600031011035074.

9. Zhang C. R., Pan C., Cai X. A Strategic Situation Map on Industry Organizations and Resources Based Model. *Proceedings of the 3rd International Conference on Operations and Supply Chain Management (ICOSCM 2009)*, Wuhan (China), July 28–August 5, 2009. Series of Operations and Supply Chain Management in China. 2009. Vol. 3. P. 1–6.

10. Silveira M. D., Link B., Johann S., Vanti A. A., Andrade R. E. Analysis of Strategic Maps for a Company in the Software Development Sector. *Innovations in Computing Sciences and Software Engineering: Proceedings of the International Conference on Systems, Computing Sciences and Software Engineering (SCSS)*, Bridgeport (CT), December 4–12, 2009. 2010. P. 515–521. DOI: 10.1007/978-90-481-9112-3_88.

11. Solodukhin K. Fuzzy strategic decision-making models based on formalized strategy maps. *Proceedings of the International Scientific Conference Far East Con (ISCFEC 2018)*. Advances in Economics, Business and Management Research. 2018. Vol. 47. P. 543–547.

12. Вовк В., Гаврильченко О. Стратегічна карта як складова маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 5. С. 604–608.

13. Князь С. В., Тютюнник С. В., Лега О. В., Салига О. С., Нечепоренко Д. А. Трансакційні витрати як фактор формування ціни, собівартості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15504229>.

14. Балан О. С., Тютюнник С. В., Лега О. В., Тютюнник Ю. М., Салига О. С. Цифровізація і трансакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493>.

15. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464>.

16. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Черноусов О. І., Шеін Є. С. Собівартість, ціна і стійкість бізнесу: новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG-факторів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 95–104. DOI: 10.60022/2(2)-10S.

17. Трут О. Використання стратегічних карт у процесі формування стратегічного потенціалу організації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Вип. 65. С. 123–131. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6512>.

18. Кушнірук О. Ю., Шпотюк А. М. Оптимізація управлінських процесів підприємства на основі стратегічного менеджменту: теоретико-прикладний аспект. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15547699>.

References

1. Leha, O., & Peshkov, A. (2025). Tsinova stratehiia i sobivartist yak instrumenty zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi stiiikosti torhovelnnykh pidpriemstv [Price strategy and cost as tools for strengthening the financial and economic stability of trade enterprises]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (2[17]), 332–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-54>.

2. Sokhatska, O. M., & Smereka, S. V. (2020). Osoblyvosti formuvannia stratehichnykh kart pidpriemstva [Peculiarities of forming strategic maps of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*, (4). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.21>.

3. Yamanaka, L., Alves, F. R., de Oliveira, M. R., & Soares, J. C. V. (2023). Strategic orientation in small business: Systematic mapping and exploratory research in technology-based companies. *Revista de Gestão e Secretariado – GESEC*, 14(7), 10719–10733. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i7.2244>

4. Samorodov, B., Azarenkova, G., Golovko, O., Oryekhova, K., & Babenko, M. (2019). Financial stability management in banks: Strategy maps. *Banks and Bank Systems*, 14(4), 10–21. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.14\(4\).2019.02](https://doi.org/10.21511/bbs.14(4).2019.02)

5. Li, H., An, N., & Liu, J. (2021). Strategic planning, strategy map and management control: A case study. *Nankai Business Review International*, 12(3), 386–408. DOI: <https://doi.org/10.1108/NBRI-10-2020-0054>

6. Abuselidze, G., Nehoda, Y., & Bilyak, Y. (2023). Strategic directions of ensuring the financial stability of the transport enterprise. In *Computational Science and Its Applications – ICCSA 2023. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 13957, pp. 163–178). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-36808-0_11

7. Mazur, Y., Bratus, H., Karbovska, L., & Paliy, S. (2022). Strategic maps as a form of functional strategies of motor transport enterprises in Ukraine implementation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(43), 296–305. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.43.2022.3599>

8. Farris, T. M. (2010). Solutions to strategic supply chain mapping issues. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(3), 164–180. DOI: <https://doi.org/10.1108/09600031011035074>

9. Zhang, C. R., Pan, C., & Cai, X. (2009). A strategic situation map on industry organizations and resources based model. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Operations and Supply Chain Management (ICOSCM 2009), Wuhan, China, July 28 – August 5* (Vol. 3, pp. 1–6).

10. Silveira, M. D., Link, B., Johann, S., Vanti, A. A., & Andrade, R. E. (2010). Analysis of strategic maps for a company in the software development sector. In Sobh, T. (Ed.), *Innovations in Computing Sciences and Software Engineering: Proceedings of the International Conference on Systems, Computing Sciences and Software Engineering (SCSS), Bridgeport, CT, Dec. 4–12, 2009* (pp. 515–521). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-90-481-9112-3_88

11. Solodukhin, K. (2018). Fuzzy strategic decision-making models based on formalized strategy maps. In *Proceedings of the International Scientific Conference Far East Con (ISCFEC 2018), Advances in Economics, Business and Management Research* (Vol. 47, pp. 543–547).

12. Vovk, V., & Havrylchenko, O. (2024). Stratehichna karta yak skladova marketynhovoї stratehii pidpriemstva [Strategic map as a component of the enterprise marketing strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (5), 604–608.

13. Knyaz, S. V., Tiutiunnyk, S. V., Leha, O. V., Salyha, O. S., & Necheporenko, D. A. (2025). Transaktsiini vytraty yak faktor formuvannia tsyny, sobivartisti produktsii ta zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Transaction costs as a factor in price and cost formation and ensuring enterprise competitiveness]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (11). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15504229>.

14. Balan, O. S., Tiutiunnyk, S. V., Leha, O. V., Tiutiunnyk, Yu. M., & Salyha, O. S. (2025). Tsyfrovizatsiia i transaktsiini vytraty: vplyv transformatsii biznes-protsesiv na sobivartist produktsii ta

konkurentospromozhnist [Digitalization and transaction costs: The impact of business process transformation on product cost and competitiveness]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (18). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493>.

15. Pererva, P. H., Leha, O. V., Tiutiunnyk, S. V., & Tiutiunnyk, Yu. M. (2025). Prybutok yak osnova finansovoi stiikosti ta stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Profit as the basis of financial stability and strategic development of the enterprise]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (7). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464>.

16. Leha, O. V., Pryidak, T. B., Yaloveha, L. V., Chernousov, O. I., & Shein, Ye. S. (2025). Sobivartist, tsina i stiikist biznesu: novyi pidkhid do otsinky ryzykiv z urakhuvanniam ESG-faktoriv [Cost, price and business resilience: A new approach to risk assessment considering ESG factors]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2(2), 95–104. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-10S](https://doi.org/10.60022/2(2)-10S).

17. Trut, O. (2023). Vykorystannia stratehichnykh kart u protsesi formuvannia stratehichnoho potentsialu orhanizatsii [Using strategy maps in the process of forming an organization's strategic potential]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*, (65), 123–131. DOI: <https://doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6512>.

18. Kushniruk, O. Yu., & Shpotyuk, A. M. (2025). Optymizatsiia upravlinskykh protsesiv pidpriemstva na osnovi stratehichnoho menedzhmentu: teoretyko-prykladnyi aspekt [Optimization of enterprise management processes based on strategic management: Theoretical and applied aspect]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (11). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15547699>.