

УДК 374.7:37.018.593]:005.21

JEL M11, I25

DOI 10.32782/2786-765X/2025-8-12

**Наконечна О.А.**

аспірантка,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8261-1136>

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРИВАТНИМИ ЗАКЛАДАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ

Стаття присвячена методологічним засадам впровадження адаптованої моделі збалансованої системи показників в стратегічному управлінні приватними закладами неформальної освіти дорослих задля удосконалення системи менеджменту та підвищення ефективності роботи установи. Авторкою визначено прядок розробки та застосування адаптованої моделі збалансованої системи показників. Також запропоновано ключові показники, які характеризують ефективність діяльності приватних підприємств у сфері неформальної освіти дорослих в умовах невизначеності та є базовими в системі стратегічного управління освітніми організаціями. Актуальність даної тематики полягає в необхідності швидкого реагування на вплив зовнішніх факторів задля досягнення стратегічних цілей та вдосконалення системи стратегічного управління в умовах невизначеності в закладах неформальної освіти дорослих приватної форми власності.

**Ключові слова:** стратегічне управління, ключові показники ефективності, неформальна освіта, освіта дорослих, BSC, збалансована система показників.

Постановка проблеми. Українські освітні установи переживають процес реформування, якій відбувається в умовах невизначеності та значного впливу зовнішніх факторів на їх стратегічний розвиток через збройну агресію росії. Менеджмент закладів освіти в Україні має оперативно реагувати на такі виклики теперішнього часу, як активна цифровізація та діджиталізація; переорієнтація на дистанційне навчання; швидка зміна структури ринку праці та брак людського капіталу; інноваційність та інклюзивність; глобалізація та глокалізація, що впливає на збільшення рівня конкуренції з боку іноземних освітніх установ, та багато іншого. В умовах трансформації заклади освіти, в тому числі неформальної освіти дорослих, потребують впровадження сучасних технологій стратегічного управління, які дозволять отримувати конкурентні переваги на ринку освітніх послуг та забезпечать надійний стратегічний розвиток.

Задля вирішення зазначених задач пропонуємо розглянути впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC), концепція якої була запропонована Робертом Капланом і Девідом Нортоном ще у 1992р., та протягом останніх десятиліть довела свою ефективність застосування в організаціях різної сфери діяльності, а також в закладах освіти в різних країнах світу. Таким прикладом, на думку М. Гладченко, можуть

слугувати численні дослідження науковців Х. Рьобкен (H. Röbbken), М. Руф (M. Ruf), Й. Боті (J. Botti), С. Нікель (S. Nickel), Т. Шейт (T. Scheytt), які яскраво демонструють переваги використання ЗСП в європейських закладах вищої освіти [6].

Але незважаючи на глобальний успіх, дослідження питань впровадження збалансованої системи показників або адаптованих її моделей, як компонента стратегічного управління приватними закладами неформальної освіти дорослих в Україні залишаються обмеженими.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В часі війни та повоєнного розвитку приватні заклади неформальної освіти, як і інші суб'єкти господарської діяльності в Україні, потребують вдосконалення систем стратегічного управління. Оптимальним рішенням цього питання є застосування збалансованої системи показників (ЗСП). Цей інструмент дозволяє сформулювати стратегію підприємства у вигляді сукупності стратегічних цілей, показників і дій щодо їх досягнення. Такий підхід сприяє ефективному стратегічному управлінню в умовах кризи [13].

Тематиці використання ЗСП у стратегічному управлінні підприємствами та організаціями України присвячено чимало публікацій науковців та управлінців-практиків. Серед них є напрацювання українських дослідників

Л. Малярець та А. Штерверя [14], О. Ачкасова [13], М. Кизим, А. Пилипенко та В. Зінченко [9], Д. Максименко та Ю. Чекан [12], та інші. Про практичне застосування збалансованої системи показників в різних галузях економіки викладено в статтях Ю. Пасенченко та О. Назаренко [20], Г. Осадчої та І. Ополонець [16], О. Бруй [5], Н. Бабаяк та Г. Паскалова [3] та інші.

Досвід впровадження Balanced Scorecard (BSC) як складової стратегічного управління в закладах освіти, зокрема в вищих навчальних закладах країн ЄС, вивчає в своїй публікації науковець М. Гладченко та зазначає, що збалансована системи показників – це складова системи стратегічного планування й управління, яка поєднує діяльність організації з її баченням і стратегією, дозволяє проводити моніторинг продуктивності діяльності організації відповідно до її стратегічних цілей. Особливість ЗСП полягає в тому, що оцінювання продуктивності діяльності організації відбувається на основі стратегічних заходів, що поєднуються з традиційними, фінансовими аналізом. А отже, збалансована система показників може трансформувати місію і стратегію закладу освіти в сукупність заходів, що є основою для оцінювання і контролю за впровадженням стратегії [6]. Німецький дослідник Б. Рубен також констатує, що метод збалансованої системи показників широко застосовується в країнах Європейського союзу та є основою для формування стратегічного плану, сприяє адаптації закладу вищої освіти до змін в операційному середовищі, а також створює можливість контролю майбутніх подій [2].

Вища (формальна) та додаткова (неформальна) освіта є частинами концепції навчання протягом життя (Lifelong Learning). Відповідно, підходи до стратегічного управління закладами вищої освіти можуть бути адаптовані та застосовані й для закладів неформальної освіти, в тому числі неформальної освіти дорослих. З початком повномасштабного вторгнення в Україні розвиток останньої прискорився. Брак людського капіталу та підвищений попит на фахівців різних професій зумовили різке зростання уваги до створення та розвитку закладів неформальної освіти дорослих (далі ЗНОД). Вивчення можливостей застосування технологій стратегічного управління українськими ЗНОД є важливою складовою стабільного розвитку освітньої галузі в цілому та освіти дорослих зокрема.

Проаналізувавши досвід застосування ЗСП в стратегічному управлінні в різних галузях економіки України та вищими навчальними

зкладами в країнах ЄС, нами пропонується розглянути в цій статті особливості побудови та застосування адаптованої моделі збалансованої системи показників, як складової частини стратегічного управління приватним закладом неформальної освіти дорослих та визначити ключові показники його ефективності.

**Метою статті** є формування адаптованої моделі збалансованої системи показників, як складової стратегічного управління приватними закладами неформальної освіти дорослих.

**Об'єктом дослідження** є стратегічне управління приватними закладами неформальної освіти дорослих в сучасній Україні.

Методологічну основу дослідження складають методи спостереження, порівняння та системного аналізу, методи обробки даних та логічного узагальнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління – це безперервний процес, що включає оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища організації, встановлення цілей і прийняття рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та довгострокової прибутковості.

Однією з задач стратегічного управління є цілеутворення в рамках визначення стратегії підприємства. Саме цілеутворення забезпечує трансформацію місії та стратегії підприємства в конкретні дії, що зумовлюють формування й реалізацію конкурентних переваг організації, а також можуть забезпечити його стабілізацію й сталий розвиток в умовах невизначеності [13].

З метою створення моделі збалансованої системи показників, як складової частини стратегічного управління закладом неформальної освіти дорослих, розглянемо його характеристики, які впливають на стратегічне цілеутворення та подальше формування стратегії розвитку такої установи.

Заклад неформальної освіти дорослих – це провайдер, який здійснює за межами закладів формальної освіти організовану, структуровану та цілеспрямовану освітню діяльність. Така діяльність скерована на задоволення найрізноманітніших освітніх потреб будь-якої людини, що визнана дорослою в тому суспільстві, до якого вона належить; а також вона не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій [15]. Із викладеного вище випливає, що стратегічними цілями будь-якої установи, яка надає «швидкі знання» дорослому

населенню з метою підвищення кваліфікації або опанування нових професійних навичок, є задоволення освітньо-соціальних потреб клієнта через якісне надання освітніх послуг, застосування інноваційних рішень в освітній діяльності, залучення професійних викладачів і т.ін. Це дозволить ЗНОД бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг, сформує позитивний імідж закладу та підвищить його репутацію.

Приватний заклад неформальної освіти дорослих (НОД), як об'єкт впровадження моделі стратегічного управління, має розглядатися як організація, що поєднує в собі стратегічні цілі як освітньо-соціального спрямування (підвищення якості надання освітніх послуг, навчання персоналу, відповідальність за зміст навчального матеріалу, відповідальність за «зрозумілість» слухачами матеріалу, тощо), так й комерційного напрямку (підвищення рівня прибутків, конкурентоспроможності, упізнаваності бренду, та інше) (табл. 1). Досягнення визначених стратегічних цілей є метою стратегічного управління. Їх остаточний перелік кожний приватний заклад НОД формує для себе самостійно, користуючись методами стратегічного аналізу (наприклад, SWOT-аналіз).

Розглянемо процес стратегічного управління освітньою установою. Він складається

з трьох етапів: стратегічного аналізу, стратегічного вибору та реалізації стратегічних цілей. На етапі стратегічного аналізу проводиться оцінювання стратегічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на основі методології SWOT-аналізу, другий етап передбачає вибір стратегії відповідно до місії та стратегічних цілей закладу. Етап реалізації передбачає впровадження та контроль за виконанням управлінських рішень на шляху досягнення стратегічної мети, відповідно до обраної стратегії (7) (рис. 1).

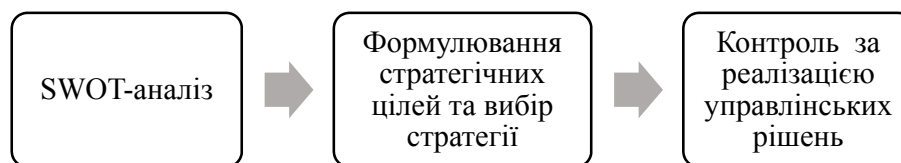
Треба зауважити, що контроль за реалізацією управлінських рішень складає основну частину стратегічного менеджменту. На нашу думку, методологією, яка дозволяє керівнику приватного ЗНОД ефективно контролювати процес реалізації стратегічних планів і досягнення стратегічних цілей, є збалансована система показників, яка адаптована до особливостей господарської діяльності та унікального середовища такого закладу. В стратегічному управлінні закладом BSC виконує такі головні функції, як: забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, що є необхідною для ухвалення стратегічних управлінських рішень; моніторингу і зворотного зв'язку з метою відстеження й запровадження корегувальних організаційних заходів [14].

Таблиця 1

**Характеристики приватного закладу неформальної освіти дорослих, що впливають на вибір стратегічних цілей**

№	Характеристика	Напрямок	Стратегічна ціль
1	Цілеспрямована освітня діяльність	Освітній	Підвищення якості надання освітніх послуг та освітньої діяльності
2	Освітні послуги для дорослого населення	Соціальний	Підвищення репутації закладу
3	Потребує високої оцінки діяльності з боку слухачів (клієнтів) (не передбачає присвоєння кваліфікацій)	Соціальний	Підвищення рівня знань слухачів
		Соціальний	Впровадження інноваційних та інклюзивних методів роботи
		Комерційний	Підвищення рівня конкурентоспроможності
4	Приватний заклад, суб'єкт малого підприємництва	Комерційний	Підвищення рівня доходів прибутків, «вартості» бренду зменшення витрат
		Комерційний	Оптимізація внутрішніх процесів

Джерело: складено авторкою



**Рис. 1. Етапи стратегічного управління**

Джерело: складено авторкою за [7]

За останнє десятиріччя концепція BSC набула популярності та застосовується як на стратегічному, так і на оперативному рівнях управління організаціями, про що свідчать численні науково-практичні дослідження та публікації. Контроль реалізації стратегії приватного закладу неформальної освіти дорослих залежить від досягнення оперативних цілей управління. Оперативні цілі забезпечують досягнення стратегічних цілей, мають кількісні параметри (показники) та заздалегідь визначені терміни виконання.

Інтегрування збалансованої системи показників на етапі контролю за реалізацією стратегії дозволяє керівнику освітньої організації подивитися на результати оперативного управління господарською діяльністю з чотирьох перспектив, які були запропоновані розробниками концепції ЗСП Р. Капланом та Д. Нортеном:

- Зовнішня перспектива: як освітній заклад бачать клієнти (або слухачі)?
- Перспектива внутрішніх процесів: у чому закладу необхідно досягти успіху?
- Перспектива навчання та інновацій: чи може освітній заклад продовжувати вдосконалюватися та створювати цінності?
- Фінансова перспектива: як заклад виглядає для власників (засновників або акціонерів)? [1].

В рамках наукового дослідження, з метою формування збалансованої системи показників, як компонента стратегічного управління ЗНОД, нами було проведено SWOT-аналіз українського закладу неформальної освіти дорослих. Під час вивчення взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища закладу було враховано вплив освітніх ризиків в умовах невизначеності. Це дозволило визначити для освітньої організації комбіновану стратегію концентрованого зростання, що базується на ризик-орієнтованому мисленні. Головною метою обраної стратегії є забезпечення стійкого розвитку установи та отримання постійного доходу. Задля її досягнення в закладі мають бути реалізовані стратегії реагування – управлінських дій, які спрямовані на освоєння ринку, збільшення пропозицій та якості освітніх послуг й продуктів. Для кожної стратегії реагування нами були сформульовані операційні цілі та визначені ключові показники (Key Performance Index – KPI) (табл. 2).

В цілях управлінського моніторингу та аналізу, ключові показники мають відповідати наступним умовам:

– бути кількісними та відображувати реальний фізичний зміст, або якісними та відображувати реальний логічний зміст;

– не підлягати різнобічному трактуванню та розумінню;

– мають розраховуватися за певним визначеним логічним алгоритмом;

– мають узгоджуватися з доцільністю економічного змісту;

– відповідати вимогам повноти розкриття економічного змісту та відображати суттєві сторони дії або явища, що аналізуються;

– мають містити критичні значення або обмеження, невідповідність яким дозволить перейти до альтернативного управлінського рішення;

– бути достовірними.

Застосування КРІ повинно давати вірне уявлення про найбільш значущі аспекти управлінської діяльності [3].

Таблиця 2 демонструє наявність та відповідність кількісних та якісних показників для кожної оперативної цілі. Розрахунок кількісних КРІ здійснюється у грошовому або відсотковому вимірі, а якісні показники мають описовий характер. Для контролю за прогресом управлінських дій можуть бути задіяні показники ефективності, що базуються як на фінансовій (фінансовий облік), так й нефінансовій (управлінський облік) інформації. Таким чином, ключові показники, що нами запропоновані в рамках дослідження (КРІ, таблиця 2), є індикаторами досягнення операційних цілей на шляху реалізації стратегічного плану дій.

Відповідно до концепції BSC, складові, що наведені в таблиці 2 необхідно представити у логічному взаємозв'язку між ними з урахуванням послідовності, що визначена Р. Капланом та Д. Нортеном, а саме: «Інновації та навчання» – «Внутрішні процеси» – «Клієнти» – «Фінанси». Така «вертикальна» послідовність дозволяє узгодити цілі нижнього порядку з цілями вищого, досягнення яких сприятиме реалізації стратегічної мети організації (рис. 2).

Дослідження формування збалансованої системи показників, як складової стратегічного управління, продемонструвало не тільки її переваги, а й недоліки. Погодимось з дослідниками Л. Малярець та А. Штеревея [14], що суттєвою прогалиною впровадження класичної BSC є ігнорування ситуаційного підходу в процесі її побудови. Адже він передбачає прийняття управлінських рішень відповідно до поточних подій і контексту кожної ситуації. Актуальність згаданого підходу зростає для роботи приватних закладів неформальної освіти дорослих під впливом вимушених швидких змін та сталої наявності ризикових факторів.



Таблиця 2

## Взаємозв'язок управлінських дій та оперативних цілей у стратегічному управлінні ЗНОД

	Стратегія реагування (управлінські дії)	Оперативні цілі	KPI	
			Кількісні	Якісні
Стратегічна мета: забезпечення стійкого розвитку установи та отримання постійного доходу	Розробка програми лояльності для постійних клієнтів	Збільшення довічної цінності клієнта	LTV – вимірює цінність клієнта (грошовий вимір)	
		Підвищення якості надання освітніх послуг	Test Index (TI) – зміни у знаннях слухачів (базується на оцінках тестувань)	Підвищення залученості клієнтів
		Збільшення кількості клієнтів	Cg – % зростання кількості клієнтів	
		Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Net Promoter Score (NPS) – метрика, що відображує рівень задоволеності клієнтів (%)	
		Збільшення % сплачених рахунків	Client Index (CI) – рівень виставлених та сплачених рахунків (%)	
		Збільшення % клієнтів, які приходять на навчання 2-й раз	CLV-вимірює надійність майбутніх джерел доходу та сегментує клієнтів за рівнем лояльності (грошовий вимір)	
		Покращення упізнаваності бренду	(RP) Referral potential – реферальний клієнтський потенціал (%)	
		Покращення репутації ЗНОД		Входження у TOP-10 кращих закладів НОД в Україні
	Отримання патентів на авторські програми, реєстрація торгової марки	Покращення упізнаваності бренду	Referral Index (RI) – % клієнтів, які рекомендують заклад	
		Підвищення мотивації персоналу (престиж, захист прав)	Зниження втрат від простоїв	– Задоволеність від роботи, зниження числа конфліктів – Рівень культури співпраці
		Підвищення конкурентоспроможності	КП – індекс конкурентоспроможності, що базується на рівні задоволеності клієнтів, їх кількості та вартості навчання	Посилення іміджу закладу
	Посилення міжгалузевих та міжнародних комунікацій, дослідження умов надання освітніх послуг на міжнародних платформах	Підвищення доходів ЗНОД	ROI int – індекс ефективності витрат на міжнародну комунікацію та дослідження Inc – індекс росту доходів	Підвищення якості комунікації з міжнародними партнерами
		Підвищення ефективності персоналу закладу через навчання	E (cost) – індикатор ефективності та результативності навчання задля зменшення вартості бізнес-процесів	
	Формування резервного фонду	Підвищення чистого прибутку ЗНОД	NPo – % зміни (збільшення або зменшення) чистого прибутку	
Розробка альтернативного напрямку діяльності, вихід на нові ринки	Отримання прибутку від альтернативної діяльності	ROI – рентабельність від інвестицій		
Формування резервного фонду	Зменшення витрат	Cost o – зміна (%) розміру витрат		

Джерело: сформовано авторкою



Рис. 2. Підпорядкованість між складовими ЗСП, відповідно до концепції Р. Каплана та Д. Нортон

Джерело: складено авторкою відповідно до [1]

Отже підсумуємо потреби, які виникають у приватного закладу неформальної освіти дорослих на шляху досягнення стратегічних цілей в умовах невизначеності:

1. Необхідність своєчасного прийняття управлінських рішень на стратегічному та оперативному рівнях.

2. Базою для управлінських рішень мають бути результати оперативного контролю.

3. Оперативний контроль має включати аналіз поточної ситуації (ситуаційний підхід).

З огляду на вищевикладене та з метою трансформування операційної діяльності в реалізацію стратегічної мети приватного ЗНОД, нами пропонується впровадження адаптованої, обліково-орієнтованої моделі системи збалансованих показників, як складової стратегічного управління такою установою. Модель, що запропонована, передбачає послідовний взаємозв'язок та підпорядкованість складових ЗСП, що збалансовані за принципом «подвійного запису».

В обліково-орієнтованій моделі оперативні цілі та показники сегментовані на ті, що вимірюють досягнуті результати (пасив), і ті, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів (актив). Як і в класичному підході до формування ЗСП, обидві категорії показників узгоджуються між собою. Так для одержання перших (наприклад, підвищення чистого прибутку від реалізації освітніх послуг – фінансовий блок, пасив) потрібно реалізувати другі (наприклад, підвищити рівень задоволеності клієнтів і збільшити їх кількість клієнтів – клієнтський блок, актив). В свою чергу, такий результат, як підвищення рівня задоволеності клієнтів і збільшення кількості клієнтів може бути отримано за рахунок підвищення якості

надання освітніх послуг, збільшення відсотка сплачених рахунків (ці показники відображують операційні цілі у блоці внутрішніх процесів), що також є наслідком підвищення ефективності персоналу закладу через навчання та мотивацію (показники блоку інновацій та розвитку) [17].

Перевагами такої моделі є: зрозумілість, наочність, співставність з даними фінансового та управлінського обліку, можливість оперативно корегувати управлінські дії задля усунення розривів між запланованими та фактичними величинами показників.

Зауважимо, що обліково-орієнтована модель ЗСП оптимальна для застосування в закладах, які відповідають характеристикам суб'єктів малого підприємництва. В закладах освіти з розгалуженою структурою підпорядкування та багатопрофільною господарською діяльністю (наприклад, університетах) застосування такої моделі потребує додаткового вивчення.

**Висновки.** Проведене дослідження та аналіз досвіду використання збалансованої системи показників на підприємствах різних галузей економіки та в закладах вищої освіти України та країн ЄС дозволило сформулювати базові принципи застосування концепції BSC в українських приватних закладах неформальної освіти дорослих. Впровадження та застосування менеджментом таких освітніх установ удосконаленої та адаптованої обліково-орієнтованої моделі, як складової частини стратегічного управління, дозволить швидко реагувати на виклики часу та потреби ринку праці, підвищити їх конкурентоспроможність та розширити напрямки партнерської взаємодії, сприятиме стабілізації грошових потоків та отримання прибутку. Запропоновані кроки

допоможуть українським суб'єктам малого підприємництва, що працюють на ринку освіти дорослих в умовах глобалізації та викликів кризового часу, зберегти свій потенціал, сприяти розвитку людського капіталу та покращенню економічних процесів.

### Бібліографічний список

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance (1992). Pp. 71–79. Available at: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
2. Ruben B. D. Higher Education Forum. Towards a balanced scorecard for higher education: rethinking the college and university excellence indicators framework. Rutgers: Rutgers University: QCI Center for Organizational Development and Leadership. (1999) Pp. 1–10. Available at <https://ol.rutgers.edu/wp-content/uploads/2022/05/Balanced-Scorecard-in-Higher-Education.pdf>
3. Бабяк Н. Д., Паскалова А. Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. С. 87–92. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271119.pdf>
4. Броницький О. Оцінка ефективності менеджменту організації: системний підхід. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства (138 «Економічні науки»)*. 2013. С. 1–8. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/45758>
5. Бруй О. М. Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти. *Вісник Книжкової палати*. Київ, 2015. С. 26–30. URL: <https://ela.kpi.ua/items/38cf1998-ecad-46c1-81fd-39eab738a166>
6. Гладченко М. М. Збалансована система показників як складник процесу стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів країн Європейського Союзу (Австрія, Німеччина). *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2013. № 18. С. 187–193. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/arspp\\_2013\\_18\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/arspp_2013_18_27)
7. Дудко П. М. Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (6 жовтня 2017 р., м. Київ). Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2017. С. 125–136. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7729>
8. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент [підручник]. Київ : Каравела, 2008.
9. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007.
10. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2017. URL: <https://surl.li/wefitp>
11. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління. Харків : Нац. Техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2017. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/01885d6f-229e-4b8e-a4b8-a59d28bd74a0>
12. Максименко Д. В., Чекан Ю. Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управління обліку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. С. 209–215.
13. Малярець Л. М., Ачкасова О. В. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи. Харків : Видавництво ХНЕУ, 2012. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6072/1.pdf>
14. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. Харків : Видавництво ХНЕУ, 2008. URL: <https://surl.li/uocofq>
15. Наконечна О. А. Поєднання номотетичного та ідіографічного підходів до формування етичної культури в закладах неформальної освіти дорослих. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 4(68). С. 47–56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-47-56>
16. Осадча Г. Г., Ополонець І. П. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. С. 120–124. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/30716>
17. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard-BS(c)) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки НаУКМА*. 2003. Т. 21 : *Економічні науки*. С. 56–63. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/17d634d9-326b-4285-90e9-b4c1c08bbb10>
18. Пасенченко Ю. А., Назаренко О. І. Збалансована система показників управління запасами в ієрархічній торговій мережі. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. С. 1–10. URL: <https://core.ac.uk/reader/47216120>
19. Сендзюк М. А., Науменко І. В. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 268–273. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2014\\_2\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_39)
20. Халимоник О. Стратегічне управління системою освіти в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. С. 109–113. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5983&i=22>

## References

1. Babiak N. D., Paskalova A. H. (2015). Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi efektyvnosti upravlinnia vytratamy molokopererobnogo pidpriemstva [A balanced system of indicators in evaluating the efficiency of cost management of a milk processing enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, pp. 87–92. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271119.pdf> (in Ukrainian)
2. Bronytskyi, O. (2013). Otsinka efektyvnosti menedzhmentu orhanizatsii: systemnyi pidkhid [Evaluation of the effectiveness of the organization's management: a systematic approach]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu silskoho hospodarstva (138 "Ekonomichni nauky")*, pp. 1–8. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/45758> (in Ukrainian)
3. Brui O. (2015). Zbalansovana systema pokaznykiv yak osnova systemy stratehichnogo upravlinnia u bibliotekakh: teoretychni aspekty [A balanced system of indicators as the basis of a strategic management system in libraries: theoretical aspects]. *Visnyk Knyzhkovoï palaty*, pp. 26–30. Available at: <https://ela.kpi.ua/items/38cf1998-ecad-46c1-81fd-39eab738a166> (in Ukrainian)
4. Dudko P. M. (2017). Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnogo mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity: materialy VII Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii (6 zhovtnia 2017 r., m. Kyiv). *Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom na osnovi konkurentnykh perevah [Strategic management of a higher educational institution based on competitive advantages]* (pp. 125–136). *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriya Ekonomichni nauky*. Available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7729> (in Ukrainian)
5. Hladchenko M. M. (2013). Zbalansovana systema pokaznykiv yak skladnyk protsesu stratehichnogo menedzhmentu vyshchyykh navchalnykh zakladiv krain Yevropeiskoho Soiuzu (Avstriia, Nimechchyna) [A balanced system of indicators as a component of the process of strategic management of higher educational institutions of the countries of the European Union (Austria, Germany)] *Aktualni problemy sotsiologhii, psykholohii, pedahohiky [Actual problems of sociology, psychology, pedagogy]*, pp. 187–193. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsp\\_2013\\_18\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsp_2013_18_27) (in Ukrainian)
6. Ihnatieva I. (2008). *Stratehichniy menedzhment [pidruchnyk]. [Strategic management. Textbook]*. Kyiv: Karavela. (in Ukrainian)
7. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. P. 71–79. Available at: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
8. Khalymonyk O. (2018). *Stratehichne upravlinnia systemoiu osvity v Ukraini [Strategic management of the education system in Ukraine]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience.* P. 109–113. Available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5983&i=22> (in Ukrainian)
9. Krasnokutska N. S., Kabanets I. A. (2017). *Stratehichne upravlinnia. [Strategic management]*. Kharkiv: Nats. tekhn. un-t “Kharkiv.politekhn.in-t”. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/01885d6f-229e-4b8e-a4b8-a59d28bd74a0> (in Ukrainian)
10. Kravchenko O. I. (2017). *Stratehichne upravlinnia u sferi osvity: navch.-metod. posib. [Strategic management in education: a teaching and methodological manual]*. Poltava: DZ “LNU imeni Tarasa Shevchenka”. Available at: <https://surl.li/wefhttp> (in Ukrainian)
11. Kyzym M. O., Pylypenko A. A., Zinchenko V. A. (2007). *Zbalansovana systema pokaznykiv: monohrafiia [Balanced Scorecard: Monograph]*. Kharkiv: VD “INZhEK”. (in Ukrainian)
12. Maksymenko D. V., Chekan Iu. Iu. (2016). *Zbalansovana systema pokaznykiv u systemi stratehichnogo upravlinskoho obliku [Balanced Scorecard in the Strategic Management System]*. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu*, 209–215. Available at: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/982> (in Ukrainian)
13. Maliarets L. M., Achkasova O. V. (2012). *Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument vyznachennia stratehii pidpriemstva v umovakh kryzy [A balanced system of indicators as a tool for determining the company's strategy in crisis conditions]*. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6072/1.pdf> (in Ukrainian)
14. Maliarets L. M., Shtereveria A. V. (2008). *Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diialnosti pidpriemstva [A balanced system of indicators in the assessment of enterprise activity]*. *Naukove vydannia*. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU. Available at: <https://surl.li/uocofq> (in Ukrainian)
15. Nakonechna O. A. (2022). Poiednannia nomotetychnoho ta idiohraichnogo pidkhodiv do formuvannia etychnoi kultury v zakladakh neformalnoi osvity doroslykh [The combination of nomothetic and idiographic approaches to the formation of ethical culture in institutions of non-formal adult education]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, 4(68), 47–56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-47-56> (in Ukrainian)
16. Osadcha H. H., Opolonets I. P. (2018). *Zbalansovana systema pokaznykiv yak efektyvnyi instrument upravlinnia pidpriemstvom na prykladi PAT “Iahotytskyi maslozavod” [A balanced system of indicators as an effective tool for enterprise management on the example of the Public Joint Stock Company “Yagotytsky Maslozavod”]*. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, pp. 120–124. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/30716> (in Ukrainian)



17. Pan L. (2003). *Zbalansovana systema pokaznykiv (Balanced Scorecard-BSC) yak instrument efektyvnoho upravlinnia stratehiieiu orhanizatsii* [The balanced scorecard (Balanced Scorecard-BSC) as a tool for effective management of the organization's strategy], pp. 56–63. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/17d634d9-326b-4285-90e9-b4c1c08bbb10>
18. Pasenchenko Y. A., Nazarenko O. I. (2012). *Zbalansovana systema pokaznykiv upravlinnia zapasamy v iierarkhichnii torhovii merezhi* [A balanced scorecard for inventory management in a hierarchical trade network]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, pp. 1–10. Available at: <https://core.ac.uk/reader/47216120> (in Ukrainian)
19. Ruben B. D. (1999). Higher Education Forum. *Towards a balanced scorecard for higher education: rethinking the college and university excellence indicators framework* (p. 1–10). Rutgers: Rutgers University: QCI Center for Organizational Development and Leadership. Available at: <https://ol.rutgers.edu/wp-content/uploads/2022/05/Balanced-Scorecard-in-Higher-Education.pdf>
20. Sendziuk M. A. (2014). *Modeli zbalansovanoi sytemy poaznykiv i tekhnologii yikh pidtrymky* [Balanced Scorecard Models and Support Technologies]. P. 268–273. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2014\\_2\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_39) (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 04.03.2025

**Olga Nakonechna**

Ph.D. Student,

KROK University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8261-1136>

## FEATURES OF THE APPLICATION OF A BALANCED SCORECARD IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF PRIVATE INSTITUTIONS OF NON-FORMAL ADULT EDUCATION

**Scientific novelty.** This article is devoted to the methodological principles of implementing an adapted model of a balanced scorecard in the strategic management of private institutions of non-formal adult education to improve the management system and increase the institution's efficiency. **The purpose** of this study is to form an adapted model of a balanced scorecard as a component of the strategic management of private institutions in non-formal adult education. **The objective** of this study is to examine the strategic management of a private institution of non-formal adult education in modern Ukraine. **The methods basis** of this study consists of observation, comparison, system analysis methods, data processing methods, and logical generalization. **The Practical significance** of this topic lies in the need to respond quickly to the influence of external factors to achieve strategic goals and improve the strategic management system in conditions of uncertainty in private institutions of non-formal adult education. **Results.** The author determined the direction of the development and application of an adapted balanced scorecard model. In addition, key indicators are proposed that characterize the effectiveness of private enterprises' activities in the field of non-formal adult education in conditions of uncertainty and are basic in the system of strategic management of educational organizations. The conducted research and analysis of the experience of using the balanced scorecard at enterprises of various sectors of the economy and in higher education institutions of Ukraine and EU countries allowed the formation of the basic principles of applying the BSC concept in Ukrainian private institutions of non-formal adult education. The introduction and application in private institutions of non-formal adult education of an improved and adapted accounting-oriented model, as part of strategic management, will allow them to respond quickly to the time challenges and the labor market's needs. In addition, it increases their competitiveness, and expands areas of partnership interaction, which will contribute to stabilizing cash flows and profits. Such steps will help Ukrainian small business entities operating in the adult education market under the conditions of globalization and the challenges of the crisis, preserve their potential, contribute to the development of human capital, and improve economic processes.

**Keywords:** strategic management, key performance indicators, non-formal education, adult education, BSC, balanced scorecard.