

Система показників комплаєнс-контролю для запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу

У статті досліджено науково-методичні засади формування системи показників комплаєнс-контролю як інструменту запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу. Обґрунтовано актуальність застосування збалансованої системи показників для діагностики стану господарських організацій в умовах підвищеної конкуренції, невизначеності та зовнішніх викликів. Метою дослідження є розробка та вдосконалення підходів до визначення ключових показників ефективності, їхнього оцінювання та використання у процесі комплаєнс-контролю з метою ухвалення управлінських рішень і забезпечення результативності бізнесу. Завдання дослідження полягають у формуванні комплексної системи індикаторів KPI, що відображають інвестиційно-інноваційні процеси, ефективність виконання бізнес-процесів, стан придбання та постачання ресурсів, а також кінцеві результати діяльності господарських організацій. Розроблено комплекс із шістнадцяти збалансованих показників-стимуляторів, які згруповано у чотири напрями оцінювання, що дозволяє відстежувати рівень самодостатнього розвитку бізнесу. Визначено вагові коефіцієнти напрямів для інтегрального показника ефективності, що відображає ступінь досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей господарської організації. Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованої системи KPI у процесі комплаєнс-контролю для своєчасного виявлення ризиків, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та формування стійкого механізму розвитку господарської організації. Запропонований підхід сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, ефективності використання ресурсів і забезпеченню конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках. Упровадження відповідної збалансованої системи показників у систему комплаєнс-контролю дає змогу оцінювати стан розвитку бізнесу, виявляти фактори ризику та підтримувати стратегічну стабільність господарських організацій у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: самодостатній розвиток; комплаєнс-контроль; збалансована система показників; ефективність; ризики; результативність.

Актуальність теми. Ринкові відносини характеризуються посиленням конкуренції серед суб'єктів господарювання, загрозами, викликами і шоками їхнього сталого розвитку, що потребує побудови ефективної системи управління на основі розроблених механізмів стратегії, тактики і оперативних дій забезпечення функціонування бізнесу.

У зв'язку з цим, одним із важливих інструментів ефективної системи управління господарської організації є збалансована система показників, яка повинна використовуватися в процесі комплаєнс-контролю за здійсненням господарської діяльності щодо виконання стратегії, тактики і оперативних дій, які забезпечують функціонування бізнесу на рівні самодостатнього розвитку.

Показники для бізнесу як ключові індикатори ефективності (КПЕ – ключові показники ефективності, або KPI – Key Performance Indicators) є важливими для вимірювання та оцінки продуктивності потенціалу використаних ресурсів за різними аспектами діяльності. Регулярне вимірювання, моніторинг і аналіз KPI дозволяє оперативно виявляти слабкі місця бізнесу, ухвалювати суб'єктами управління обґрунтовані рішення та покращувати результати діяльності.

Упровадження в управлінську систему комплаєнс-контролю на основі збалансованої системи показників створює умови для оперативного відображення стану розвитку господарської організації в режимі SMART-цілей з фокусуванням на досягненні мети на всіх структурних і часових рівнях функціонування бізнесу.

Це допомагає управлінському персоналу господарської організації чітко визначати, що потрібно досягти, як виміряти, чи можливо досягти, чому це важливо та в які терміни потрібно зробити. Водночас мета бізнесу має бути конкретна (Specific), вимірювана (Measurable), досяжна (Achievable), значуща (Relevant) та обмежена в часі (Time-bound).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Діагностика стану окремих чинників та їхнього впливу на бізнес господарської організації дає можливість оцінити наявний рівень її розвитку та сприяє визначенню подальшої стратегії, тактики, оперативних дій, які забезпечують здійснення господарської діяльності. Результати вивчення та аналізу законодавчих актів і наукової літератури щодо проблеми

оцінювання рівня виконання стратегії, тактики і оперативних дій забезпечення розвитку бізнесу дають можливість стверджувати, що сьогодні в нормативно-рекомендаційних документах [5; 6; 13; 18] і серед вітчизняних вчених-економістів не існує єдиного підходу до вирішення цього питання [1; 3–4; 7; 9–12; 14–17; 19–23]. З огляду на це, особливої уваги потребує розробка системи збалансованих показників для превентивного запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу, зокрема на засадах здійснення комплаєнс-контролю.

Метою статті є подальший розвиток і вдосконалення науково-методичних основ щодо формування збалансованої системи показників, підходів до їхнього оцінювання та інтерпретації в процесі комплаєнс-контролю з метою використання задля ухвалення ефективних управлінських рішень та створення резильєнтного механізму господарювання в довгостроковому періоді, спрямованого на посилення конкурентних переваг бізнесу на внутрішньому і зовнішньому ринках щодо забезпечення його самодостатнього розвитку.

Викладення основного матеріалу. Самодостатній розвиток господарських організацій можна тлумачити як процес переходу функціонування їхнього бізнесу від поточного стану до досконалішого рівня порівняно з минулим періодом та діагностики оцінювання в процесі виконання стратегічних, тактичних і оперативних цілей [2].

Інструментом стратегічного управління, який допомагає господарським організаціям комплексно вимірювати ефективність свого бізнесу, є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC). Водночас система збалансованих показників для забезпечення комплаєнс-контролю щодо запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу має відображати чотири напрями функціонування господарської організації, що характеризують стан її господарської діяльності.

У комплексі всі чотири напрями допомагають господарській організації досягти ефективності стратегічних, тактичних і оперативних дій щодо здійснення бізнес-процесів. За логікою взаємозв'язку окремих напрямів функціонування господарської організації система показників має відображати:

- ✓ інвестиційно-інноваційну діяльність, яка характеризує стан залучення в бізнес ресурсів та впровадження процесів, що мають забезпечувати потреби покупців господарської організації;
- ✓ ефективність виконання бізнес-процесу створення товарних об'єктів на основі ефективного використання потенціалу економічних ресурсів та робочої сили під час здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності;
- ✓ стан здійснення бізнес-процесів придбання економічних ресурсів (активів) у постачальників (підрядників) та постачання товарних об'єктів покупцям (замовникам) як їхнім споживачам;
- ✓ результати господарської діяльності в розрахунку її ефективності щодо одержаних доходів та інвестованих економічних ресурсів.

Систему управління бізнесу на основі комплаєнс-контролю виконання його стратегічних, тактичних і оперативних цілей доцільно здійснювати з використанням ключових збалансованих показників – стимуляторів ефективності, що формуються з вимірних величин, які відображають наскільки добре господарська організація досягає стану самодостатнього розвитку.

Вони дозволяють комплексно позиціонувати та оцінювати рівень стану самодостатнього розвитку господарської організації щодо досягнення її цілей, прогресу і ефективності та ухвалювати обґрунтовані рішення, які забезпечують мотивацію персоналу до зростання створеної доданої вартості, ринкової ціни бізнесу та вартості робочої сили.

Стійкий самодостатній розвиток господарської організації забезпечується завдяки стабільному отриманню прибутку та його інвестуванню у приріст економічних ресурсів, що використовуються в бізнесі. Це створює умови для гнучкого маневрування у здійсненні господарсько-інноваційної діяльності.

За результатами проведеного дослідження було сформовано комплекс збалансованих показників-стимуляторів за окремими напрямами функціонування бізнесу, що впливають на рівень стану самодостатнього розвитку господарських організацій (табл. 1).

Зупинимось на окремих показниках запропонованої збалансованої системи та проаналізуємо новий підхід до визначення їхнього місця й ролі в оцінюванні рівня самодостатнього розвитку бізнесу як міри реалізації потенціалу ресурсів, задіяних у господарській діяльності. Для вітчизняних господарських організацій під час оцінювання досягнутого рівня самодостатнього розвитку важливо звернути увагу на комплекс показників, які характеризують стан інвестування економічних ресурсів та джерела їхнього забезпечення, ефективність бізнес-процесів придбання активів і формування робочої сили, створення та постачання товарних об'єктів, а також результати господарської діяльності в контексті одержання чистого прибутку.

Усі шістнадцять показників для оцінювання стану самодостатнього розвитку бізнесу об'єднані в чотири функціональні групи. Розглянемо деякі з них щодо методичних прийомів їхнього формування і ролі в оцінюванні бізнесу.

Таблиця 1

Індикатори KPI, які характеризують рівень стану самодостатнього розвитку та резильєнтності бізнесу господарської організації

Напрямок	Показник	Економічна сутність під час оцінювання бізнесу
1. Інвестиційно-інноваційна діяльність	Коефіцієнт віддачі авансованих активів у бізнес	Відображає скільки одиниць загального доходу отримується з кожної гривні вартості авансованих і бізнес економічних ресурсів (активів)
	Коефіцієнт ліквідності платіжних активів	Характеризує рівень ліквідності платіжних активів, що забезпечують сплату зобов'язань
	Коефіцієнт самозабезпечення активів (автономії, незалежності)	Показує, яка частка активів формується без залучення зобов'язань
	Коефіцієнт капіталізації статутного капіталу	Відображає балансову вартість однієї гривні статутного капіталу, який був сформований власниками в процесі поточної діяльності
2. Ефективність виконання бізнес-процесу створення товарних об'єктів	Коефіцієнт віддачі витрат	Показує наскільки ефективно бізнес перетворює використані ресурси на дохід
	Коефіцієнт віддачі витрат на робочу силу (продуктивність)	Відображає суму доходу, отриману з кожної гривні витрат на робочу силу
	Коефіцієнт віддачі адміністративних витрат (якість загальногосподарського управління)	Відображає ефективність загально-господарського управління та показує скільки доходів формує кожна гривня ресурсів, використаних на адміністративну діяльність
	Коефіцієнт віддачі витрат на збут (якість збутової діяльності)	Відображає ефективність системи управління бізнес-процесу постачання та показує скільки доходів формує кожна гривня використаних ресурсів для здійснення збутової діяльності
3. Стан здійснення бізнес-процесів придбання та постачання	Коефіцієнт віддачі дебіторської заборгованості	Показує, яка сума відволікається у дебіторську заборгованість під час формування доходу бізнесу
	Коефіцієнт участі зобов'язань в процесі придбання економічних ресурсів	Характеризує рівень участі зобов'язань в процесі придбання економічних ресурсів
	Коефіцієнт створення доданої вартості (якість доходу)	Показує, яку частку в загальних доходах становить створена бізнесом додана вартість
	Кредитоспроможність	Показує скільки одиниць платіжних активів в оцінці стану ліквідності припадає на одну одиницю платіжних зобов'язань, що підлягають сплаті
4. Результати господарської діяльності	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	Відображає рівень одержаного чистого прибутку в розрахунку з кожної гривні вартості авансованих активів в бізнес
	Коефіцієнт рентабельності створеного доходу (ROS)	Показує, яка сума чистого прибутку надходить з кожної гривні одержаного доходу
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	Показує, яку віддачу отримують власники (акціонери, інвестори) від вкладеного в бізнес капіталу
	Прибутковість витрат від спожитих ресурсів (ROC)	Показує наскільки ефективно підприємство витрачає ресурси під час процесу створення та реалізації товарних об'єктів

Довідка: розроблено авторами

Статус господарської організації щодо рівня її кредитоспроможності необхідно визначати за інтегральним показником ліквідності платіжних активів (ІЛА).

$$ІЛА = ТОВ \times 0,2 + ДЗБ \times 0,5 + ГКБ \times 1,0, \quad (1)$$

де ТОВ – вартість товарних об'єктів бізнесу;

ДЗБ – дебіторська заборгованість бізнесу;

ГКБ – грошові кошти бізнесу;

0,2; 0,5 і 1,0 – оціночні коефіцієнти ймовірності перетворення окремих об'єктів активів у платіжні засоби для погашення зобов'язань, розраховані за аналітичною інформацією АТ «РУДБ» [8].

За умови наближення ІЛА до 1, рівень якісного стану платіжних активів буде найвищий, який дозволяє забезпечувати своєчасну сплату зобов'язань, що виникають перед постачальниками під час процесу придбання економічних ресурсів.

Оцінювання ефективності бізнесу щодо перетворення потенціалу використаних ресурсів на дохід пропонується здійснювати за допомогою індикатора, що характеризує відношення доходів до здійснених витрат на їхнє отримання під час операційної діяльності.

Основний зміст поняття ефективності здійснених бізнес-процесів придбання економічних ресурсів і постачання товарних об'єктів має відображатися показниками, відповідно, рівня залучення зобов'язань перед постачальниками, які забезпечують стійке надходження матеріальних цінностей (товарів, робіт, послуг) для здійснення господарської діяльності та відволікання доходів у дебіторську заборгованість.

Значний інтерес становить показник, що відображає якість отриманого доходу як частку доданої вартості, сформованої у бізнес-процесах.

Ключовим фактором, що впливає на розвиток бізнесу, забезпечує фінансову стабільність та можливість зростання є чистий прибуток, реінвестований на формування власного капіталу з метою створення стійких кількісних і якісних характеристик господарської діяльності. Водночас передбачається оцінювання його рівня щодо залучених (інвестованих) активів, одержаного доходу, вкладеного власниками капіталу і вартості використаних ресурсів для його створення. Це вимагає балансування між самодостатнім розвитком, інвесторами активів бізнесу, його власниками, споживачами товарних об'єктів і персоналом, що забезпечує ефективне використання ресурсів.

Під час розрахунку інтегрального показника ефективності самодостатнього розвитку господарської організації визначається вагомість кожного з чотирьох напрямів розвитку бізнесу з урахуванням їхнього впливу на довгострокову стійкість та здатність діяльності суб'єкта господарювання функціонувати в умовах ризиків.

Як приклад, для умов господарювання АТ «РУДЬ» було визначено таку логіку ранжування і вагові коефіцієнти напрямів розвитку :

- 1) результати господарської діяльності (визначають можливість подальшого розвитку) – 0,35;
- 2) інвестиційно-інноваційна діяльність (визначає майбутню конкурентоспроможність і стратегічну самодостатність) – 0,30;
- 3) ефективність виконання бізнес-процесу створення товарних об'єктів (безпосередньо впливає на продуктивність і собівартість, є проміжною ланкою між ресурсами й результатами) – 0,20;
- 4) стан здійснення бізнес-процесів придбання і постачання (має вагоме значення для безперервності бізнесу та є інфраструктурним забезпеченням) – 0,15.

Позитивний економічний ефект щодо забезпечення самодостатнього розвитку досягається шляхом реалізації трьох засадничих процесів функціонування господарської організації:

- 1) розробка планів (бюджетів) економічного розвитку стратегічного (перспективного), тактичного (поточного) і оперативного рівня в межах нормативних показників, обов'язкових для досягнення;
- 2) контроль і моніторинг за станом виконання планових показників з метою їхнього досягнення та забезпечення самодостатнього розвитку бізнесу;
- 3) своєчасне виявлення та усунення факторів, які впливають на відхилення фактичних результатів господарювання від планових показників.

Основою цих процесів має бути комплаєнс-контроль на підставі оцінювання індивідуальних та інтегральних показників функціональних груп (напрямів діяльності), зокрема, які характеризують стан самодостатнього розвитку бізнесу. Водночас здійснюється постійний оперативний моніторинг, який передбачає порівняння досягнутих рівнів показників із плановими величинами щодо стратегічних, тактичних і поточних дій, їхній аналіз у динаміці, зіставлення з нормативними значеннями (стандартами, еталонами) та вивчення в процесі бенчмаркінгу.

Модель оцінювання рівня самодостатнього розвитку в системі комплаєнс-контролю дає змогу побудувати траєкторію кількісних і якісних змін у бізнесі під час упровадження стратегії, тактики і оперативних дій функціонування господарських організацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Комплаєнс-контроль за рівнем самодостатнього розвитку бізнесу є життєво важливим процесом для будь-якої господарської організації, яка бажає здійснювати беззбиткову господарську діяльність відповідно до визначених стратегічних, тактичних і оперативних цілей. Використання збалансованої системи показників для забезпечення комплаєнс-контролю для запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу дозволяє оцінювати його стан у часовому вимірі на рівнях стратегії, тактики та оперативного управління господарськими процесами. Набір показників, зарахованих до системи, повинен надавати власникам господарської організації та її стейкхолдерам інформацію про рівень самодостатнього розвитку, тенденції виконання планових завдань та динаміку цього процесу. Подальші дослідження будуть спрямовані на апробацію запропонованої системи збалансованих показників у практичній діяльності підприємств з метою оцінки її ефективності та адаптації до сучасних умов господарювання бізнесу.

Список використаної літератури:

1. Білоус С. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів / С.Білоус, А.Трохименко, В.Камінський // Економіка та суспільство. – 2024. – № 68 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>.
2. Денисюк О.Г. Сутність поняття «самодостатній економічний розвиток господарських організацій» / О.Г. Денисюк // Економіка, управління та адміністрування. – 2025. – № 2 (112). – С. 13–26 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/335514>.
3. Довбня С.Б. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / С.Б. Довбня, А.С. Волошина // Економіка та суспільство. – 2017. – № 13. – С. 446–452.
4. Думенко М. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією / М.Думенко, В.Садикова, Є.Прокопенко // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Військові та технічні науки. – 2019. – № 3. – С. 48–64 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnarpv_vtn_2019_3_6.
5. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>.
6. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.
7. Карпушенко М. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю / М.Карпушенко, О.Карпушенко // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. – 2023. – № 1 (23). – С. 132–142 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/374>.
8. АТ «РУДБ» : корпоративний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ztm.ho.ua>.
9. Кудлаєнко С. Збалансована система критеріїв та показників фінансового менеджменту інноваційно-технологічно активних підприємств / С.Кудлаєнко, Б.Юрєв // Development Service Industry Management. – 2024. – № 2. – С. 221–226.
10. Луньова В. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств / В.Луньова // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086>.
11. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : наукове видання / Л.М. Малярець, А.В. Штереверя. – Харків : ХНЕУ, 2008. – 188 с.
12. Мануйлов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності / О.В. Мануйлов // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Т. 9, № 2. – С. 60–64 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf.
13. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>.
14. Нестеренко К. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити / К.Нестеренко // Фінансова Академія Актив. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>.
15. Носань Н. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни / Н.Носань, О.Борисенко, Т.Назаренко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 68 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870>.
16. Осадча Г.Г. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод» / Г.Г. Осадча, І.П. Ополонець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 18 (2). – С. 120–124 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18%282%29_27.
17. Пан Л.В. Збалансована система показників (balanced scorecard – bsc) як інструмент ефективного управління стратегією організації / Л.В. Пан // НАУКОВІ ЗАПИСКИ. Економічні науки. – 2003. – Т. 21 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92ca6cad-e0f7-457a-a901-9fc0b38ef50c/content>.
18. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів : Постанова КМУ від 04.08.2023 р. № 816 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>.
19. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств / Н.В. Потриваєва // Ефективна економіка. – 2015. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_16.
20. Савицька Н. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт / Н.Савицька, Е.Пахуча // Бізнес Інформ. – 2024. – № 2. – С. 244–257 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001488560>.
21. Сакун Л.М. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів / Л.М. Сакун, Л.В. Сухомлин, Ю.В. Шишлова // Економічний простір. – 2024. – № 196. – С. 97–104 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-97-104-sakun.pdf>.

22. Травінська С. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства / С.Травінська, І.Дерун, О.Михальська // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2023. – № 4. – С. 103–117 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2023_4_10.
23. Череватський Д.Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності / Д.Ю. Череватський // *Економіка промисловості*. – 2023. – № 1. – С. 31–39 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://surl.li/jfhwzj>.

References:

1. Bilous, S., Trokhymenko, A. and Kaminskyi, V. (2024), «Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 68, [Online], available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>
2. Denysiuk, O.H. (2025), «Sutnist poniattia «samodostatnii ekonomichni rozvytok hospodarskykh orhanizatsii», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 2 (112), pp. 13–26, [Online], available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/335514>
3. Dovbnia, S.B. and Voloshyna, A.S. (2017), «Formuvannia systemy zbalansovanykh pokaznykiv promysloвого pidpryemstva», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 13, pp. 446–452.
4. Dumenko, M., Sadykova, V. and Prokopenko, Ye. (2019), «Zbalansovana systema pokaznykiv yak zasib stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiiei», *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriya. Viiskovi ta tekhnichni nauky*, No. 3, pp. 48–64, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnapv_vtn_2019_3_6
5. Verkhovna Rada Ukrainy (2000), *Pro derzhavne prohnouzuvannia ta rozroblennia prohram ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy*, Zakon Ukrainy vid 23.03.2000 r. No. 1602-III, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
6. Verkhovna Rada Ukrainy (2015), *Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky*, Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 r. No. 156-VIII, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
7. Karpushenko, M. and Karpushenko, O. (2023), «Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannia systemy komplaiens-kontroliu», *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*, No. 1 (23), pp. 132–142, [Online], available at: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/374>
8. *AT «RUD»*, korporatyvnyi sait, [Online], available at: <http://www.ztm.ho.ua>
9. Kudlaienko, S. and Yuriev, B. (2024), «Zbalansovana systema kryteriiv ta pokaznykiv finansovoho menedzhmentu innovatsiino-tekhnolohichno aktyvnykh pidpryemstv», *Development Service Industry Management*, No. 2, pp. 221–226.
10. Lunova, V. (2023), «Vprovadzhennia funktsii komplaiens-menedzhmentu dlia zrostantia prozorosti biznesu pidpryemstv», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 56, [Online], available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086>
11. Maliarets, L.M. and Shtereveria, A.V. (2008), *Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diialnosti pidpryemstva*, Naukove vydannia, KhNEU, Kharkiv, 188 p.
12. Manuilov, O.V. (2024), «Formuvannia stratehii staloho rozvytku pidpryemstv v umovakh nevyznachenosti», *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, Vol. 9, No. 2, pp. 60–64, [Online], available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf
13. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy (2022), *Metodychni rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad*, Nakaz vid 21.12.2022 No. 265, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>
14. Nesterenko, K. (2023), «Zbalansovana systema pokaznykiv (BSC): shcho vkluchaie ta yak vprovadyty», *Finanova Akademiia Aktyv*, [Online], available at: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>
15. Nosan, N., Borysenko, O. and Nazarenko, T. (2024), «Antykryzove upravlinnia ta stratehichni rozvytok pidpryemstv u period viiny», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 68, [Online], available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870>
16. Osadcha, H.H. and Opolonets, I.P. (2018), «Zbalansovana systema pokaznykiv yak efektyvnyi instrument upravlinnia pidpryemstvom na prykladi PAT “Yahotynskyi maslozavod”», *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Issue 18 (2), pp. 120–124, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18%282%29_27
17. Pan, L.V. (2003), «Zbalansovana systema pokaznykiv (balanced scorecard – bsc) yak instrument efektyvnoho upravlinnia stratehiiei orhanizatsii», *NAUKOVI ZAPYSKY. Ekonomichni nauky*, Vol. 21, [Online], available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92ca6cad-e0f7-457a-a901-9fc0b38ef50c/content>
18. KMU (2023), *Poriadok rozroblennia rehionalnykh stratehii rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsii, a takozh provedennia monitorynhu realizatsii zaznachenykh stratehii i planiv zakhodiv*, Postanova vid 04.08.2023 r. No. 816, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>
19. Potryvaieva, N.V. (2015), «Systema zbalansovanykh pokaznykiv yak analitychni zasib pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpryemstv», *Efektyvna ekonomika*, No. 12, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_16
20. Savytska, N. and Pakhucha, E. (2024), «Rynkova rezylentnist biznesu: teoretychni konstrukt», *Biznes Inform*, No. 2, pp. 244–257, [Online], available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001488560>

21. Sakun, L.M., Sukhomlyn, L.V. and Shyshlova, Yu.V. (2024), «Zbalansovana systema pokaznykiv u formuvanni stratehii v umovakh transformatsiinykh protsesiv», *Ekonomichnyi prostir*, No. 196, pp. 97–104, [Online], available at: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-97-104-sakun.pdf>
22. Travinska, S., Derun, I. and Mykhalska, O. (2023), «Zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinni ta analizi: keis promyslovoho pidpriemstva», *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, No. 4, pp. 103–117, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2023_4_10
23. Cherevatskyi, D.Yu. (2023), «Rezylientnist ekonomiky ta ekonomika rezylientnosti», *Ekonomika promyslovosti*, No. 1, pp. 31–39, [Online], available at: <https://surl.li/jfhwj>

Денисюк Олена Григорівна – кандидат економічних наук, доцент Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0003-2108-7347>.

Наукові інтереси:

- самодостатній економічний розвиток підприємств;
- управління потенціалом підприємства;
- діагностика вартості підприємства.

E-mail: delenash@ukr.net.

Цаль-Цалко Юзеф Сигізмундович – доктор економічних наук, професор Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0003-4525-9449>.

Наукові інтереси:

- економіка і самодостатній розвиток бізнесу;
- фінансовий, управлінський і податковий облік;
- статистика, економічний аналіз, аудит;
- бюджетні програми розвитку територіальних громад.

E-mail: kmbm_tsyus@ztu.edu.ua.

Denysiuk O.H., Tsal-Tsalko Yu.S.

Compliance control indicators system for preventing risks to self-sufficient business development

The article examines the scientific and methodological foundations of forming a system of compliance control indicators as a tool for preventing risks to self-sufficient business development. The relevance of applying the Balanced Scorecard for diagnosing the state of business organizations under conditions of increased competition, uncertainty, and external challenges is substantiated. The purpose of the study is to develop and improve approaches to identifying key performance indicators (KPIs), their assessment, and their use in the compliance control process to support managerial decision-making and ensure business resilience. The research tasks involve designing a comprehensive system of KPI indicators that reflect investment and innovation processes, the efficiency of business processes, the state of resource acquisition and supply, as well as the final performance results of enterprises. A set of sixteen balanced stimulating indicators grouped into four evaluation areas has been developed, enabling the monitoring of the level of self-sufficient business development. Weighting coefficients for these areas have been determined to construct an integrated efficiency index that reflects the degree of achievement of strategic, tactical, and operational goals of the organization. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed KPI system in compliance control to timely identify risks, make well-founded management decisions, and form a sustainable mechanism for enterprise development. The proposed approach contributes to enhancing business process transparency, improving resource utilization efficiency, and ensuring competitive advantages in domestic and foreign markets. The implementation of the corresponding Balanced Scorecard in the compliance control system makes it possible to assess the state of business development, identify risk factors, and maintain the strategic stability of enterprises in the long term.

Keywords: self-sufficient development; compliance control; Balanced Scorecard; efficiency; risks; resilience.

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025.