

УДК 338.242: 004.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>**Сақун Л.М.**

кандидат економічних наук

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Sakun Lesia

PhD in Economic Sc.

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

<https://orcid.org/0000-0001-5113-4154>**Сухомлин Л.В.**

кандидат технічних наук

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Sukhomlyn Larysa

PhD in Technical Sc.

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

<https://orcid.org/0000-0001-9511-5932>**Шишлова Ю.В.**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Shyshlova Yuliia

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

<https://orcid.org/0009-0008-9177-2116>

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Стаття присвячена аналізу ролі збалансованої системи показників (ЗСП) у розробці стратегій управління ресурсами підприємств в умовах трансформаційних змін, спричинених глобалізацією. Розглядаються економічна інтеграція, технологічний прогрес, культурна взаємодія та політична кооперація як ключові фактори, що впливають на діяльність підприємств. Наголошується на важливості адаптації стратегій управління до сучасних викликів, таких як політична нестабільність, економічні кризи та військові конфлікти. У статті розкрито сутність ЗСП як методології, що інтегрує фінансові та нефінансові показники для підвищення ефективності управління та обґрунтовано необхідність модернізації ЗСП для забезпечення гнучкості управлінських процесів і досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: трансформаційні процеси, стратегія управління, збалансована система показників, ключові фактори, державні програми.

BALANCED SCORECARD IN STRATEGY FORMATION AMID TRANSFORMATIONAL PROCESSES

The article investigates the application of the balanced scorecard in shaping management strategies amid transformational processes, emphasizing its importance in aligning strategic goals with dynamic external conditions. Transformational processes significantly impact public and private sector organizations, necessitating adaptive management approaches. This study emphasizes the balanced scorecard as a vital instrument for achieving strategic alignment and enhancing operational efficiency, especially within the framework of state programs.

The research methodology combines theoretical analysis, comparative studies to evaluate the balanced scorecard's applicability in strategic management. A comprehensive review of key literature and case studies was undertaken to uncover patterns and best practices for adapting performance indicators to transformational contexts. Additionally, the study employs SWOT analysis to assess the strategic alignment of the balanced scorecard with internal and external factors influencing organizational performance.

The findings indicate that the balanced scorecard empowers organizations to integrate varied performance metrics, aligning operational objectives with long-term strategic goals. By prioritizing targets across financial, customer, internal processes, and learning perspectives, it enhances decision-making effectiveness. In the context of state programs, this framework strengthens accountability and transparency while fostering optimal resource utilization. The study

underscores the adaptability of the balanced scorecard, positioning it as an essential tool for managing the challenges of transformational processes.

The practical value of the article lies in providing actionable recommendations for implementing the balanced scorecard within the framework of state programs and organizational strategies. These recommendations encompass techniques for selecting appropriate indicators, tailoring them to organizational requirements, and leveraging digital tools for effective performance monitoring. By addressing these aspects, the study enhances strategic management practices, particularly in the face of rapidly changing conditions.

Keywords: *transformational processes, management strategy, balanced scorecard, key factors, state programs.*

JEL classification: *F60, G30, M41*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформаційних процесів, що охоплюють економічні, технологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств, виникає потреба у переосмисленні підходів до стратегічного управління. Однією з ключових проблем є забезпечення узгодженості короткострокових і довгострокових цілей, а також оперативного реагування на зовнішні виклики. Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) виступає ефективним інструментом, що дозволяє синтезувати стратегічні та операційні аспекти діяльності організації. Однак практичне застосування цієї системи потребує адаптації до специфіки трансформаційних умов, які впливають на пріоритети розвитку підприємств, структуру управління та механізми прийняття рішень.

Недостатність теоретичних і практичних напрацювань щодо впровадження ЗСП в умовах невизначеності та швидких змін породжує значну кількість викликів. Зокрема, це стосується формування адекватного набору показників, який би забезпечував збалансованість між фінансовими й нефінансовими аспектами, інтеграцію цифрових інструментів, а також відповідність національним особливостям економіки. Тому дослідження механізмів використання збалансованої системи показників у процесі формування стратегії організації набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На проблемах стратегічного менеджменту в управлінні підприємствами й розробці стратегій акцентували увагу у своїх працях багато вітчизняних та зарубіжних дослідників: П. Друкер, М. Портер [1], А. А. Томпсон [2], Четова-Терашвілі Т. М., Е. Альтман, Р. Каплан [3] (разом із Д. Нортонем була запропонована модель стратегічних карт), О. М. Тищенко, О. В. Ревенко та інші. Вказані дослідники зосередили увагу на ключових аспектах формування стратегій, підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також адаптації до сучасних викликів.

Питання глобалізації як одного з ключових чинників, що ініціює трансформаційні процеси, та значущості в ній фінансової складової висвітлено у численних роботах вітчизняних й зарубіжних науковців: Д. Г. Лук'яненко [4], О. Г. Білорус, І. П. Хоминич, В. А. Поляченко, О. М. Мозговий, С. Празад, М. Обсфельд, С. Фішер, К. Рогофф, С. Шмуклер, А. Тейлор та ін.

Попри значну увагу до теми стратегічного управління, у науковій літературі недостатньо досліджено питання практичної адаптації збалансованої системи показників (ЗСП) до умов трансформаційних змін, викликаних високим рівнем невизначеності, цифровою

трансформацією та глобалізаційними процесами. Зокрема, потребує подальшого вивчення вибір ключових показників для ЗСП у нестабільних умовах, їх інтеграція у стратегічний менеджмент і оцінка впливу на ефективність управління підприємствами.

Мета статті – дослідження теоретико-методологічних засад застосування збалансованої системи показників у процесі формування стратегії підприємства в умовах трансформаційних змін, що передбачає обґрунтування практичних рекомендацій щодо вибору ключових показників, їх адаптації до умов невизначеності та змін для підвищення ефективності стратегічного управління.

Досягнення поставленої мети потребує глибшого осмислення концептуальних основ засобів стратегічного планування (ЗСП) та їх адаптації до сучасних трансформаційних процесів. Це передбачає оновлення підходів до аналізу та інтерпретації фінансових та інших стратегій, впровадження інноваційних моделей управління ресурсами, міждисциплінарний підхід до оцінки їхньої економічної результативності, а також розробку механізмів, що враховують динамічні зміни.

Виклад основних результатів дослідження. В сучасних умовах господарювання зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємств піддається постійним змінам, що вимагає від керівників вдосконалення механізму управління. Новітні концепції управління допомагають керівникам забезпечити адекватну реакцію системи управління на ці зміни та підвищити ефективність управління підприємством.

Трансформаційні процеси – це комплекс взаємозалежних змін у різних сферах життя, таких як економіка, політика, культура, комунікації та технології. Вони сприяють зближенню та інтеграції цих аспектів, що призводить до посилення взаємозалежності та взаємодії між країнами та регіонами. Ці зміни формують нові суспільно-економічні системи, адаптовані до сучасних викликів і можливостей, створюючи передумови для глобального розвитку [4].

У глобалізації важливу роль відіграють такі фактори (рис. 1):

- економічна інтеграція (зростання міжнародної торгівлі, інвестицій та фінансових потоків сприяє зближенню економік країн та формуванню глобальних корпорацій);
- технологічний прогрес (розвиток технологій, особливо в інформаційній та комунікаційній сфері, сприяє зближенню світу);
- культурна взаємодія (глобалізація також сприяє поширенню культурних впливів та ідей між

країнами; фільми, музика, література та інші культурні продукти стають доступнішими для широкої аудиторії);

– політична кооперація (міжнародні організації, такі як ООН, Всесвітня торговельна організація

(ВТО) та Європейський союз (ЄС), грають важливу роль у сприянні такій політичній співпраці).



Рис. 1. Наслідки прояву глобалізаційних чинників у середовищі функціонування

Джерело: розроблено авторами

Глобалізація породжує зміни, які вимагають трансформації на рівні організацій, галузей та економік. Глобальні процеси, такі як зміна клімату, цифровізація, розвиток міжнародної торгівлі чи міграція, створюють нові виклики, які організації долають через трансформаційні зміни в управлінні, фінансах або виробничих процесах. Трансформаційні процеси відображають адаптацію локальних систем до глобальних тенденцій, що проявляється в інтеграції новітніх технологій, запровадженні міжнародних стандартів управління та орієнтації на глобальні ринки. Трансформаційні процеси розвиваються у межах глобального контексту, який задає напрямки для змін. Наприклад, цифрові трансформації є відповіддю на глобальну цифровізацію, а стратегічне управління фінансами змінюється під впливом міжнародних фінансових ринків.

Економічна глобалізація означає взаємозалежність національних економік усього світу. Вона відбувається завдяки зростаючому обсягу міжнародної торгівлі, інвестицій та фінансових потоків, а також передачі технологій та інформації через кордони.

Глобалізація бізнесу, у свою чергу, спрямована на зменшення регуляторних обмежень і перешкод для міжнародної торгівлі. Це може включати зниження тарифів, податків, митних обмежень, а також спрощення

процедур та правил, що регулюють міжнародну комерцію. Глобалізація бізнесу сприяє створенню більш відкритого й конкурентоспроможного глобального ринку, де компанії можуть більш вільно вести торгівлю та вкладати капітал.

Економічна глобалізація включає в себе не тільки аспекти міжнародної торгівлі, але й ширший процес економічної інтеграції між країнами. Це означає, що країни стають взаємозалежними в більш широкому спектрі економічних сфер, включаючи фінанси, інвестиції, послуги, розробку технологій та інші. Цей процес приводить до формування глобального ринку, де товари, послуги та капітал можуть переміщатися з однієї країни в наступну з мінімальними обмеженнями та перешкодами [5].

Національні підприємства не завжди використовують широкий спектр показників для оцінки своєї діяльності. Часто фінансові показники, такі як рентабельність, оборотність активів, прибуток тощо, є основними критеріями оцінки. Це обумовлено нестабільним розвитком менеджменту вітчизняних підприємств. Однак, для повноцінного управління організацією й досягнення конкурентних переваг, важливо враховувати інші показники, такі як ринкова частка, клієнтське задоволення, інноваційність, якість продукції та послуг,

репутація бренду, ефективність виробничих процесів, здатність пристосовуватися до змін тощо. Інтеграція цих показників у систему управління дозволяє забезпечити комплексний погляд на діяльність підприємства та прийняття обґрунтованих рішень. Таким чином, розвиток менеджменту вітчизняних підприємств потребує широкого використання різноманітних показників оцінки, що дозволить забезпечити більш об'єктивну оцінку їх діяльності та здійснювати ефективне управління на основі комплексного підходу.

Як відомо, фінансовий менеджмент включає різноманітні функції, спрямовані на ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. Першорядними функціями фінансового менеджменту є: планування фінансів, яке включає складання фінансових планів, бюджетів та прогнозування фінансових результатів (планування достатньо дієве при необхідності формування стратегії підприємства); забезпечення фінансових ресурсів передбачає оцінку потреб в капіталі та пошук джерел фінансування; управління грошовими коштами, кредитами, запасами, активами та іншими фінансовими ресурсами, складне у аспекті раціонального використання (при неправильному розпорядженні наявними фінансовими ресурсами зростає ризик понести більші збитки, зменшується ліквідність підприємства), аналіз фінансових даних, підготовка фінансових звітів, оцінка фінансової продуктивності та контроль за фінансовими операціями; прийняття фінансових рішень, що полягає в необхідності оцінки сукупності альтернатив, ризиків і вигод для підприємства; управління різними фінансовими ризиками, яке вимагає від менеджера розробки стратегії зменшення ризиків і захисту від них [6].

За звичних умов провідною ціллю фінансового менеджменту є прагнення до максимізації прибутку і вироблення системи заходів для підприємства та подальше їх втілення, оцінка економічного ефекту на поточний стан й на перспективу. Це досягається шляхом оптимального користування ресурсами, створення ринкової вартості, яка здатна покрити витрати, і забезпечення допустимого рівня доходів на адекватних умовах, які гарантують мінімальний ризик інвесторам. Створення такої стратегії та ділових процесів, які сприяють збільшенню цінності підприємства для його власників. Це може включати зростання доходів, підвищення рентабельності, оптимізацію вартості капіталу, залучення нових інвесторів, розширення ринків становить максимізацію ринкової вартості. Основним завданням фінансового менеджменту є використання фінансових ресурсів підприємства таким чином, щоб досягти максимальної ринкової вартості.

Проте в умовах кризових ситуацій, наприклад, під час військової агресії, пріоритети фінансового менеджменту можуть змінюватись, і основною метою може стати забезпечення фінансової стійкості, виживання та успішної подальшої діяльності підприємства [7].

Управління стратегічними моделями допомагає підприємствам аналізувати та розуміти зовнішнє середовище, прогнозувати зміни і розробляти відповідні стратегії. Вибір конкретних моделей залежить від

потреб та можливостей підприємства, а також характеристик зовнішнього середовища. Кожне підприємство повинно адаптувати стратегічні моделі до своєї конкретної ситуації, враховуючи особливості свого бізнесу та зовнішнього середовища (однак, деякі загальноприйняті моделі стратегічного управління включають SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз конкурентного оточення). Важливо підкреслити, що стратегічне управління підприємством є постійним процесом, оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється. Підприємство повинно постійно оновлювати свої стратегії та моделі управління, щоб адаптуватись до нових умов і забезпечити свою конкурентоспроможність.

Збалансована система показників (ЗСП) є методологією, яка інтегрує фінансові та нефінансові показники для оцінки ефективності підприємства з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків. ЗСП допомагає уточнити цілі і завдання, забезпечувати моніторинг та контроль за їх досягненням, а також забезпечує основу для прийняття управлінських рішень. Система показників включає як фінансові показники (наприклад, прибуток, обороти, рентабельність), так і нефінансові показники (наприклад, рівень задоволеності клієнтів, інноваційність, якість продукту, працівницька продуктивність тощо). Важливо, щоб ці показники були підкріплені конкретними цілями та стратегією підприємства. Кожен показник повинен бути мірою досягнення певної мети або виконання конкретного завдання [3]. Розробка системи збалансованих показників (ЗСП) є процесом, в якому беруть участь різні сторони підприємства, а не лише один керівник. Інтегрування працівників у процес розробки цілей і показників дозволяє досягти кращої згоди, залучити цінні внутрішні знання та погляди на розвиток підприємства.

Кількість індикаторів у системі збалансованих показників може суттєво варіюватись залежно від масштабу підприємства, його спеціалізації, загальної стратегії та інших факторів. Важливо обрати ті індикатори, які дійсно відображатимуть ключові аспекти успіху вашого підприємства і допоможуть вам виміряти його продуктивність та результативність. Пропонується обмежити кількість показників до п'яти за кожним напрямом (рис. 2).

Збалансована система показників (ЗСП) надає комплексну картину ефективності підприємства, оскільки вона охоплює ключові аспекти управління в різних напрямках. Завдяки ЗСП керівництво отримує можливість оцінити ефективність підприємства в різних сферах його діяльності і приймати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних цілей. Важливою особливістю ЗСП є те, що вона встановлює зв'язки між різними показниками. Це означає, що зміна одного показника може впливати на значення інших показників. Наприклад, підвищення рівня задоволеності клієнтів може призвести до збільшення обсягу продажів і покращення фінансових показників. Такі зв'язки допомагають підприємству контролювати і досягати бажаних результатів. ЗСП може включати інтегральний показник, який враховує досягнення нормативного значення для кожного окремого показника та їх вагу.

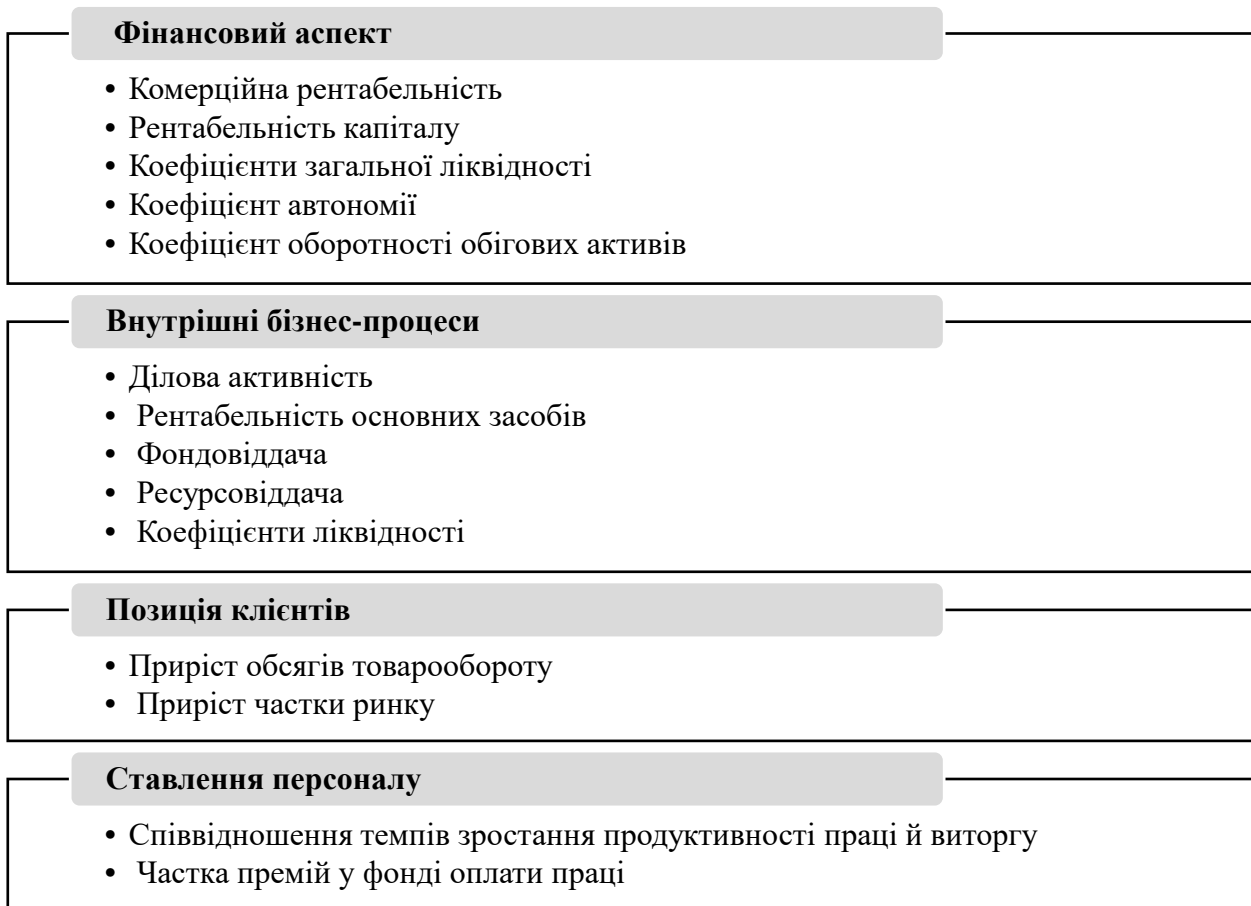


Рис. 2. Запропонована система показників за чотирма основними напрямками оцінки ефективності управління
Джерело: розроблено авторами

Цей інтегральний показник, який часто називається загальним показником ефективності або показником балансу, може бути використаний для оцінки загальної ефективності діяльності підприємства [3]. Для розрахунку інтегрального показника в ЗСП використовується певна методологія, яка враховує вагу кожного показника та його нормативне значення. Концепція комплексного підходу враховує аспекти діяльності організації, кожен з яких має розкривати інформацію про цілі досягнення; показники для виміру успішності досягнення цілей; цільові значення показників; низку заходів для ліквідації розриву між фактичними та цільовими значеннями. На початковій стадії реалізації ЗСП можуть виникнути деякі труднощі або збої, це абсолютно нормально. При розробці системи важливо мати гнучкість і готовність до коригування та перегляду цілей і показників, доводиться стикатися з новою інформацією, змінами у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Графічне відображення планових й фактичних значень показників є важливим інструментом для аналізу ступеня відхилення між цими значеннями. Воно дозволяє візуально порівняти досягнення цілей з планованими показниками та виявити потенційні проблеми або успіхи [8].

Етапи впровадження збалансованої системи показників представлені на рис. 3. Офіс управління стратегією, запропонований Р. Капланом і Д. Нортеном [3], є централізованим підрозділом на корпоративному

рівні, який відповідає за керування системою збалансованих показників, забезпечує виконання стратегії на всіх рівнях підприємства, відповідає за розробку й виконання стратегічних планів; забезпечує лідерство у виконанні стратегії на всіх рівнях організації. Створення такого офісу підкріплено на основі досвіду консультування різних компаній.

Відділ стратегічного планування в свою чергу, займається розробкою стратегічних планів, але не несе відповідальності за реалізацію стратегії, рідко займається координацією та вирівнюванням планів, цілей та заходів на різних рівнях компанії. В офісі управління стратегією виділяються кілька ключових посад (табл. 1): провідний спеціаліст, керівник підтримки, менеджер-координатор та адміністратор інформаційної системи. Всі ці посади мають спільну мету - забезпечити ефективне впровадження та управління системою збалансованих показників на підприємстві, що сприятиме досягненню стратегічних цілей організації, особливо в умовах глобалізації та викликів війни.

Правильний підбір індикаторів для системи збалансованих показників дійсно є критично важливим для підвищення ефективності підприємства. Ключові фактори успіху (КФУ) грають важливу роль у цьому процесі. Врахування галузевих КФУ дозволяє підприємству зосередитися на тих аспектах, які мають найбільший вплив на його конкурентоспроможність і результативність.



Рис. 3. Алгоритм впровадження збалансованої системи показників
Джерело: розроблено авторами на основі [9]

Таблиця 1

Функції та обов'язки основних посад офісу стратегічного управління

Роль	Основні функції та обов'язки
Провідний спеціаліст	Ця роль виконує функцію експерта з системи збалансованих показників. Провідний спеціаліст володіє глибокими знаннями щодо концепції та методології системи збалансованих показників. Він відповідає за розробку та впровадження системи збалансованих показників на підприємстві, а також за аналіз інформації, зібраної за допомогою цієї системи.
Керівник підтримки	Ця роль забезпечує підтримку інших підрозділів і працівників у використанні системи збалансованих показників. Керівник підтримки надає консультації та навчання з питань використання системи, вирішує проблеми та допомагає вдосконалити процеси збору та аналізу даних.
Менеджер-координатор	Ця роль відповідає за координацію та інтеграцію різних бізнес-процесів, що пов'язані з системою збалансованих показників. Менеджер-координатор сприяє взаємодії між різними підрозділами і забезпечує вирівнювання стратегічних цілей та дій на всіх рівнях організації.
Адміністратор інформаційної системи	Ця роль відповідає за керування та підтримку інформаційної системи, пов'язаної з системою збалансованих показників. Адміністратор інформаційної системи забезпечує безперерйну роботу системи, виконує налаштування та поновлення програмного забезпечення, а також забезпечує захист та конфіденційність даних.

Джерело: сформовано авторами

При аналізі та виборі КФУ доцільно враховувати наступні аспекти:

1. **головність** (слід ідентифікувати найбільш критичні фактори успіху, тобто ті, які мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей, що дозволяє підприємству концентрувати свої зусилля та ресурси на найважливіших аспектах своєї діяльності);
2. **галузєва специфіка** (враховуючи особливості своєї галузі, слід визначити ті КФУ, які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність та успіх підприємства у даному сегменті ринку);
3. **значимість** (включення недостатньо важливих КФУ може створити перевантаження та розбавити увагу, перешкоджаючи концентрації на дійсно

важливих аспектах);

4. **часовий аспект:** (важливо оновлювати та адаптувати систему збалансованих показників, враховуючи зміни у КФУ та стратегічному середовищі).

Коректний вибір КФУ дозволяє підприємству краще розуміти свої переваги, ефективно керувати стратегічними змінами та досягати більш високих результатів у порівнянні з конкурентами. КФУ можна згрупувати у щонайменше 7 груп: фактори, залежні від технології (якість НД, можливості інновацій та вироблення нових продуктів, рівень оволодіння сучасними технологіями); фактори виробництва (якість продукції та послуг, рівень застосування наявних виробничих потужностей, вигідність розташування, рівень

продуктивності, наявність кваліфікованого персоналу та ін); фактори реалізації продукції (мінімальні витрати на реалізацію, наявність широкої мережі дистриб'юторів, швидкість доставки/поставки); фактори маркетингу (система техпідтримки для клієнтів, широкий асортимент, дизайн, уміння продати товар та ін.); фактори профнавичків (компетентне просування продукції, ступінь володіння технологією, вироблення цільної та ефективної системи контролю якості); фактори організаційних можливостей: оперативність реакції на зміни, якість та рівень інфосистем, досвід в

сфері управління діяльністю); інші фактори (патенти, сприятливий характер іміджу підприємства, доступ до фінансових ринків) [8].

Побудова матриці взаємозв'язку бізнес-процесів та КФУ (табл. 2) є важливим інструментом при впровадженні стратегічних змін. Матриця взаємозв'язку дозволяє з'ясувати, які КФУ впливають на певні бізнес-процеси, а також які бізнес-процеси сприяють досягненню КФУ та ідентифікувати критичні зв'язки між КФУ й бізнес-процесами, зрозуміти, як оптимізувати процеси для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2

Приклад матриці взаємозв'язку бізнес-процесів з КФУ підприємства

Бізнес-процеси	Якість продукція	Мінімальні витрати на реалізацію	Висока продуктивність праці	Розширений асортимент	Надійність постачальників	Інші КФУ	Кількість КФУ, які посилюють бізнес-процес	Якість бізнес-процесу
Заходи підвищення кваліфікації для персоналу	X	X	X			-	3	8
Постачання матеріально-технічних цінностей	X	X		X	X	-	4	7
Виробництво продукції	X	X	X	X		-	4	9
Зберігання	X	X				-	2	10
Транспортування продукції	X	X				-	2	7
Дослідження і аналіз ринку				X	X	-	2	5
Інші бізнес-процеси	-	-	-	-	-	-	-	-
Кількість бізнес-процесів, які посилюють КФУ	5	5	2	3	2	-	X	X

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Розробка ефективної системи збалансованих показників з урахуванням ключових факторів успіху вимагає істотних знань й досвіду від розробників, щоб запобігти прорахункам та грамотно управляти стратегічними змінами, наприклад, за допомогою заходів аутсорсингу.

Зокрема аутсорсинг надає доступ до спеціалізованої експертизи, зниження витрат, швидкої мобілізації ресурсів та фокусування внутрішнього персоналу на основних стратегічних завданнях, але включає втрату контролю над певними аспектами діяльності, ризик незадоволення якості або безпеки, труднощі в управлінні зовнішніми постачальниками послуг та проблеми з комунікацією. Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені викликами війни та непередбачуваними змінами, змушують вітчизняні підприємства адаптуватися до нових умов. Уряд України разом із країнами-партнерами впроваджує заходи, спрямовані на підтримку бізнесу та забезпечення його стабільності. Наприклад, Інтернет-портал «Дія» пропонує підприємцям доступ до програм релокації підприємств із зон бойових дій, грантових ініціатив і платформ для координації постачальників та підприємств. "Офіс з розвитку підприємництва та експорту" надає підтримку українським експортерам через оперативні платформи та грантові програми, зокрема за підтримки міжнародних партнерів, таких як уряд США. Додатковою можливістю є використання віддаленої роботи та працевлаштування

внутрішньо переміщених осіб на нових місцях [10, 11].

Інтеграція засобів стратегічного планування (ЗСП) із зазначеними заходами підтримки дозволяє модернізувати стратегічні моделі управління підприємствами, що сприяє формуванню гнучкої стратегії, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей, забезпечує позитивні економічні результати та підвищує конкурентоспроможність організацій в умовах трансформаційних змін.

Висновки. Отже, в результаті проведеного дослідження було розкрито сутність методології ЗСП у формуванні гнучкої стратегії і політики управління ресурсами підприємства. Визначено порядок впровадження системи показників в процесі управління стратегічними змінами для економічної результативності в умовах трансформаційних процесів.

Запропоновано впровадження централізованого підрозділу (Офіс управління стратегією) на підприємстві, який відповідає за керування системою збалансованих показників, забезпечує лідерство у виконанні стратегії на всіх рівнях організації та встановлено, що розробка ефективної системи збалансованих показників з урахуванням ключових факторів успіху неможлива без відповідних компетентностей керівника і досвіду, що важливо в управлінні зовнішніми постачальниками послуг та вирішенні проблем з комунікацією зокрема.

Визначено також, що глобалізація має значний

вплив на економічну сферу, і породжує трансформаційні зміни, зокрема у фінансовому секторі, включає в себе аспекти міжнародної торгівлі, є процесом економічної інтеграції між країнами. Проте всеохоплююча нестабільність, воєнні дії або економічно-структурні

зрушення, мають великий вплив на організації і змушують їх адаптуватися до змін у кон'юктурі ринку. Організації повинні бути готовими до непередбачуваних подій та швидко реагувати на змінні умови, щоб вижити та процвітати.

Список використаних джерел:

1. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, Pp. 78-92. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23102>
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. (2016). Стратегічний менеджмент. навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 376 с.
3. Радулов І.Г. (2015). Прилагане на балансирана система от показатели за ефективност при управлението на проекти с европейско финансиране. Министерство на отбраната, Дирекция „Стратегическо планиране” URL: <https://www.academia.edu/24217439/>
4. Семенчук Т.Б., Кушнір А.В. (2024). Трансформаційні процеси в менеджменті підприємств в умовах війни. Бізнес Інформ, № 5. С. 291-297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-291-297>
5. Іващенко М.В., Киселюк В.А., Киселюк Ю.Є. (2018). Глобальні проблеми людства та їх прояв в Україні. Економічні студії, № 1(19). С. 20-24.
6. Воронкова Т.Є., Біляк А.С. (2017). Фінансова стратегія в системі управління підприємством. Ефективна економіка, № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
7. Олійник О.В., Морозова Г.С. (2020). Фінансовий менеджмент: навч. посібник. ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Харків, 248 с.
8. Нестеренко К. (2023). Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити, URL: <https://finacademy.net/ua/materials/>
9. Крупка М.І., Ковалюк О.М., Коваленко В.М. (2019). Фінансовий менеджмент: підручник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 440 с.
10. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. Державний інтернет-портал «Дія». URL: <https://business.diia.gov.ua/home/development>
11. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Державний інтернет-портал «Дія». URL: <https://business.diia.gov.ua/export/office>

References:

1. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, Pp. 78–92 Retrieved from: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23102>. [in English].
2. Butko, M.P., Ditkovska, M.Yu., Zadorozhna, S.M. (2016). Stratehichniy menedzhment [Strategic Management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
3. Radulov, I.G. (2015). Prilagane na balansirana sistema ot pokazateli za effektivnost pri upravlenieto na проекти s evropeisko finansirane [Applying the Balanced Scorecard for Project Management with European Funding]. Ministerstvo na otbranata, Direktsiia „Strategicheskо planirane”. Retrieved from: <https://www.academia.edu/24217439/>. [in Bulgarian]
4. Semenchuk, T.B., Kushnir, A.V. (2024). Transformatsiini protsesy v menedzhmenti pidpriemstv v umovakh viiny [Transformational Processes in Enterprise Management under Wartime Conditions]. Ekonomika. Menedzhment i marketynh. Biznes-inform, No. 5. DOI: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-291-297>. [in Ukrainian]
5. Ivashchenko, M.V., Kyseliuk, V.A., Kyseliuk, Yu.Ye. (2018). Hlobalni problemy liudstva ta yikh proiav v Ukraini [Global Problems of Humanity and Their Manifestation in Ukraine]. Ekonomichni studii, No. 1(19). [in Ukrainian]
6. Voronkova, T.Ye., Biliak, A.S. (2017). Finansova stratehiia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Financial Strategy in the Enterprise Management System]. Efektyvna ekonomika, No. 11. Retrieved from: <http://www.economy.nauka.com.ua>. [in Ukrainian]
7. Oliinyk, O.V., Morozova, H.S. (2020). Finansovyi menedzhment [Financial Management]. Kharkiv: KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. [in Ukrainian]
8. Nesterenko, K. (2023). Zbalansovana systema pokaznykiv (BSC): shcho vkluchaie ta yak vprovadyty [Balanced Scorecard (BSC): What It Includes and How to Implement It]. Retrieved from: <https://finacademy.net/ua/materials/>. [in Ukrainian]
9. Krupka, M.I., Kovaliuk, O.M., Kovalenko, V.M. (2019). Finansovyi menedzhment [Financial Management]. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, Pp. 295-302. [in Ukrainian]
10. Dopomoha pidpriemtsiam u stvorenni ta rozvytku biznesu [Assistance to entrepreneurs in the creation and development of business]. State internet portal "Diya". Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/home/development>. [in Ukrainian]
11. Ofis z rozvytku pidpriemnytstva ta eksportu [Business Development and Export Office]. State internet portal "Diya". Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/export/office>. [in Ukrainian]