

кольору в товарній політиці дозволяє: оптимізувати емоційний фон споживання; підвищувати конверсію та сприйняту цінність товару; диференціювати бренд у конкурентному середовищі.

Ефективність колірних рішень вимагає врахування культурного контексту, специфіки каналу комунікації та регулярного емпіричного тестування (А/В-тести, eye-tracking, нейромаркетингові дослідження), що робить колір стратегічним елементом сучасного маркетингового міксу.

Список використаних джерел:

1. Альбатова А., Левкович О. Психологічний вплив кольорів у маркетингу. *Виклики та проблеми сучасної науки*. 2023. №1. С.423-427. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/83>

2. Лементовська В.А. // Психологічний вплив кольору в маркетингових комунікаціях: міжкультурний аспект сприйняття с. 113-116 . Електронний доступ: <https://surl.li/cc/zhxgxs>

Бориц В. І.,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології,

Лубашев І.С.,

здобувач вищої освіти,

Одеського національного медичного університету

СИСТЕМА КРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління дедалі більше зміщується від формального планування до управління виконанням стратегії. Однією з ключових причин невисокої результативності стратегічних планів є розрив між задекларованими цілями та щоденною операційною діяльністю організації. Саме тому система ключових показників ефективності набуває значення інструменту, який дає змогу перевести стратегічні наміри у вимірювані параметри, пов'язати довгострокові пріоритети з відповідальністю структурних підрозділів і забезпечити управлінський зворотний зв'язок.

КРІ доцільно розглядати як кількісно або якісно вимірювані індикатори, що відображають ступінь досягнення стратегічно значущих результатів . Проте стратегічна цінність КРІ полягає не в самій наявності показників, а в їх здатності пов'язувати місію, стратегічні цілі, бізнес-процеси, ресурси та поведінку виконавців. У цьому сенсі КРІ виконують щонайменше чотири функції: комунікаційну, координаційну, контрольну та мотиваційну. Вони допомагають донести стратегічні пріоритети до різних рівнів управління, забезпечити

узгодження дій підрозділів, своєчасно виявляти відхилення та формувати підстави для коригувальних рішень. Такий підхід відповідає логіці *balanced scorecard* як стратегічної системи менеджменту, а не лише системи вимірювання [3, 4].

Стратегічно зріла система КРІ повинна містити не лише «запізнілі» індикатори, що фіксують вже досягнуті результати, а й провідні індикатори, які сигналізують про майбутню динаміку результативності. У науковій літературі [5] провідні індикатори розглядаються як процесні, поведінкові або ресурсні параметри, здатні прогнозувати майбутні результати, тоді як «запізнілі» індикатори відображають фактично отриманий ефект. Збалансоване поєднання цих двох типів метрик підвищує прогностичну та управлінську цінність КРІ-системи.

Вплив КРІ на реалізацію стратегії проявляється через кілька взаємопов'язаних механізмів. По-перше, КРІ забезпечують трансляцію стратегії. Вони перетворюють загальні стратегічні формулювання на конкретні очікування щодо результатів підрозділів і посадових осіб. Це зменшує ризик того, що стратегія існуватиме лише на рівні керівництва, а операційний рівень працюватиме за власною логікою.

По-друге, КРІ створюють управлінську видимість. Завдяки регулярному вимірюванню організація отримує можливість відстежувати динаміку реалізації стратегії не *postfactum*, а в процесі виконання. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли необхідні швидкі коригувальні дії.

По-третє, КРІ підтримують узгодження ресурсів і пріоритетів. Якщо показники вибудовані правильно, вони допомагають спрямувати фінансові, кадрові й технологічні ресурси на ті напрями, які є критичними для стратегії. В іншому разі організація ризикує оптимізувати локальні процеси без стратегічного ефекту.

По-четверте, КРІ формують поведінкові стимули. Через систему мотивації, оцінювання діяльності та регулярний зворотний зв'язок показники впливають на управлінську увагу та повсякденну поведінку працівників. Водночас це створює і ризики. Якщо КРІ сконструйовані вузько або суперечливо, вони можуть стимулювати формальне виконання метрик замість створення реальної цінності. Тому якісна КРІ-система повинна бути не лише вимірюваною, а й змістовно адекватною стратегії. Таким чином, дуже важливим етапом формування КРІ-системи є їхній добір. Кожен показник має відповідати конкретній стратегічній цілі й відображати або фактор досягнення результату, або сам результат [1]. Наприклад, для стратегії клієнтоорієнтованості можуть використовуватися такі КРІ, як індекс задоволеності клієнтів, рівень повторних звернень, середній час реагування, частка скарг, вирішених у встановлений термін. Для стратегії

операційної досконалості – тривалість циклу процесу, відсоток браку, рівень продуктивності, частка автоматизованих операцій. Для стратегії розвитку людського капіталу – рівень залученості персоналу, частка працівників, які пройшли навчання, показник утримання талантів. Така логіка відповідає багатовимірним системам оцінювання ефективності, які поєднують результати, процеси та організаційні спроможності.

Однією з найпоширеніших помилок на етапі добору КРІ є підміна стратегічних КРІ операційними метриками. Організація починає вимірювати те, що легко порахувати, а не те, що справді визначає реалізацію стратегії. Інша типова проблема – надмірна кількість показників, що призводить до інформаційного перевантаження та втрати управлінського фокусу. Ще однією помилкою є домінування «запізнілих» індикаторів. Якщо організація орієнтується лише на підсумкові результати, вона втрачає здатність впливати на причини відхилень. Так само небезпечним є відрив КРІ від системи відповідальності, коли показники формально існують, але не закріплені за конкретними менеджерами чи командами. У сучасних умовах зростає ще один ризик – цифрова ілюзія керованості, коли велика кількість дашбордів і даних створює враження контролю, але не забезпечує кращих рішень. Цифровізація КРІ-системи є корисною лише за умови високої якості даних, методичної узгодженості показників і вбудованості аналітики у процес прийняття рішень.

Таким чином, виділяються три ключові сучасні тренди розвитку КРІ-систем. Перший – інтеграція із цифровою трансформацією, для якого характерні автоматизований збір даних, ВІ-платформи інтерактивних панелей та предиктивної аналітики. Другий – розширення предметного поля оцінювання за рахунок нефінансових показників, зокрема ESG, інноваційності, організаційного навчання, цифрової зрілості та стійкості. Третій – перехід від статичних наборів показників до динамічних архітектур, що змінюються залежно від стратегічного контексту [2].

Окремо варто відзначити тенденцію до поєднання КРІ із концепцією організаційної амбідекстерності, коли система показників повинна одночасно відображати ефективність поточної діяльності та здатність організації до інновацій, експериментування і майбутнього розвитку.

Отже, формування системи КРІ є важливою складовою стратегічного управління, оскільки саме через систему показників стратегія організації набуває операційної визначеності, вимірюваності та керованості. Ефективна КРІ-система повинна бути стратегічно релевантною, збалансованою, компактною, формалізованою, адаптивною та цифрово підтриманою.

Список використаних джерел:

1. Cunha F., Dinis-Carvalho J., Sousa R.M. *Performance Measurement Systems in Continuous Improvement Environments: Obstacles to Their Effectiveness. Sustainability*. 2023. 15(1). 867. <https://doi.org/10.3390/su15010867>
2. Dauerer A. *A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. Environmental and Sustainability Indicators*. 2025. Volume 27.100746. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100746>.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. *Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review*. 1993. URL: <https://surl.lt/jpqrju>
4. Kaplan R. S., Norton D. P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review*. 2007. URL: <https://surl.lu/mnsrfr>
5. Yorio P. L., Haas E. J., Bell J. L., Moore S. M., Greenawald L. A. *Lagging or leading? Exploring the temporal relationship among lagging indicators in mining establishments 2006–2017. Journal of Safety Research*. 2020. Volume 74. Pp. 179-185. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2020.06.018>

Бродович В.В.,

здобувач вищої освіти,

науковий керівник: **Левицький В.В.,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

AGILE-ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах постійного динамічного трансформування управлінських процесів традиційні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства не створюють передумов для його ефективної діяльності. Саме тому, постійне удосконалення системи управління стратегічним розвитком діяльності підприємства та їх адаптація до постійних змін формують оптимальні управлінські рішення на основі різноманітних цифрових підходів до їх формування. Одним із таких інструментів є Agile-підходи, що на початковому періоді були реалізовані в системі розробки оптимальних ІТ-рішень, але з часом набули широкого застосування в управлінні бізнес-процесами та стратегічному плануванні. Основною ідеєю Agile-підходів є забезпечення адаптивності, швидкого реагування на зміни та постійного вдосконалення управлінських рішень [1-2].