

Наталія КРАВЧУК

*докторка економічних наук,
доцентка кафедри міждисциплінарної освіти
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)*

Володимир ХОМАНЕЦЬ

*кандидат економічних наук,
Надзвичайний і Повноважний Посол України в Туніській Республіці
і в Державі Лівія за сумісництвом*

ДИПЛОМАТІЯ ЗБАЛАНСОВАНИХ РІШЕНЬ: ВИКОРИСТАННЯ BSC У МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ

Ключові слова: Balanced Scorecard (BSC), економічна дипломатія, стратегічне партнерство, гібридна модель, післявоєнне відновлення.

У післявоєнний період Україна постане перед подвійним викликом — потребою забезпечити швидке економічне відновлення й водночас закласти фундамент нової архітектури безпеки, сталого розвитку та міжнародної інтеграції. На тлі сучасних масштабних геополітичних і геоekonomічних зрушень економічна дипломатія набуває нової ролі — не лише як інструмент зовнішньоекономічної політики держави, а і як один із ключових важелів формування її національної стратегії в умовах формування нового світового порядку. Зростає потреба в переосмисленні філософії, функцій, інституційних форматів та управлінських практик економічної дипломатії. У центрі цього міждисциплінарного дискурсу — синтез макрорівневої логіки державних стратегічних комунікацій з мікрорівневими технологіями ефективного управління, адаптованими до нових умов глобального середовища з особливим акцентом на пошук інноваційних підходів до залучення іноземних інвестицій, зовнішньої допомоги та формування довіри до України як надійного стратегічного партнера. Саме

зараз, у момент історичної відповідальності, дипломатія має перейти від функції комунікації до функції творення майбутнього.

Формування нової моделі економічної дипломатії України вимагає критичного переосмислення традиційних підходів до зовнішньоекономічної політики, які здебільшого базувалися на державоцентричному баченні дипломатичної активності. Протягом тривалого часу ефективність дипломатичних інституцій оцінювали кількісно — за кількістю візитів, зустрічей або підписаних декларативних угод, тоді як реальні економічні результати залишались поза фокусом стратегічного управління. Для післявоєнного відновлення така практика буде інституційно неадекватною: кроссекторальне економічне відновлення потребуватиме керованого процесу формування стратегічних партнерств, інвестиційних альянсів і «торговельних вікон» на системній основі.

Традиційна модель економічної дипломатії, що спирається на інституціональний реалізм і багатосторонню взаємодію, в нових реаліях має бути доповнена інструментами, здатними транслювати зовнішньополітичну активність у внутрішні економічні результати. У цьому контексті цілком слушним є інкорпорування логіки мікрорівневих управлінських технологій, зокрема Balanced Scorecard (BSC), у традиційну модель економічної дипломатії, що дасть змогу поєднати візію і стратегію з конкретними операційними процесами та показниками ефективності. Використання BSC у сфері економічної дипломатії не лише підсилить орієнтованість на результат, але й забезпечить формування цифрової архітектури управління, що інтегрує інституційні й аналітичні механізми стратегічного планування, моніторингу й адаптивного коригування політик. Така гібридна модель передбачає інтеграцію двох управлінських горизонтів — макро- і мікрорівневого. На макрорівні держава визначає пріоритети зовнішньоекономічної стратегії, базуючись на політичній візії та гео економічних реаліях. Водночас на мікрорівні, через BSC, ці стратегічні пріоритети транслюються в конкретні індикатори ефективності, що відображають результативність і функціональну спроможність дипломатичних місій, агентств з експорту, торгових офісів. Така структура дає змогу уникнути структурного розриву між ухваленням рішень та їх реалізацією.

Впровадження гібридної моделі економічної дипломатії обумовлене трьома фундаментальними причинами. По-перше, повоєнна

економіка потребуватиме не лише іноземних інвестицій, а й інституційної спроможності їхньої ефективної абсорбції, що без системного супроводу економічної дипломатії неможливо. По-друге, сучасна конкуренція між державами за капітал, ринки та технології набуває характеристик геоекономічного суперництва, в якому неформалізовані чи неструктуровані дипломатичні інститути програють гнучким гібридним моделям. По-третє, Україна вже отримала унікальне «вікно можливостей» для перегляду та перепроєктування зовнішньоекономічної політики на засадах відкритості, прозорості й вимірюваності. Прогавити цей момент означає втратити конкурентну перевагу в довгостроковому періоді.

Отже, обґрунтування моделі базується не на абстрактній уяві про ефективну дипломатію, а на міждисциплінарній методологічній сумісності стратегічного управління і зовнішньої політики держави. Balanced Scorecard у цьому випадку постає як філософія перетворення зовнішньоекономічної діяльності на цілісну, керовану та підвітну систему дій, що здатна мобілізувати міжнародні ресурси для національного розвитку.

Запропонована модель економічної дипломатії передбачає подвійне ядро. На макрорівні вона виконує класичні функції, серед яких: 1) формування іміджу надійного партнера в глобальних ланцюгах створення вартості; 2) стратегічне партнерство з ключовими донорами та міжнародними організаціями (ЄС, G7, Світовий банк, МВФ, МФК); 3) просування національного експорту з високою доданою вартістю; 4) інституційна підтримка інвесторів через прозорі та передбачувані інструменти.

На мікрорівні модель базується на адаптованій системі BSC, що дає змогу трансформувати зовнішньоекономічну стратегію у вимір операційної діяльності дипломатичних установ, агентств з просування експорту, торгових представництв і локальних органів влади. BSC тут є інструментом стратегічної трансформації, забезпечуючи збалансований підхід за чотирма ключовими вимірами: 1) фінансовий (ефективність залучення інвестицій, витрати на дипломатичні місії); 2) клієнтський (якість сервісу для бізнесу, рівень задоволеності партнерів); 3) внутрішніх процесів (координація між МЗС, Мінекономіки, Офісом із залучення і підтримки

інвестицій (UkraineInvest)); 4) навчання та інновації (цифровізація інструментів дипломатії, компетенції дипломатів нового покоління, обмін практиками з провідними державами).

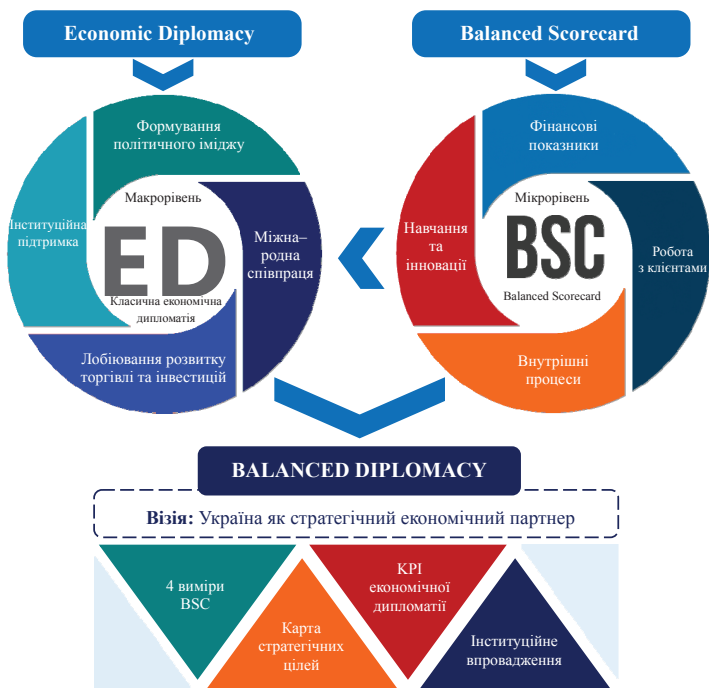


Рисунок. Концептуальна модель дипломатії збалансованих рішень

Джерело: розроблено автором на основі [2; 5]

У цьому контексті доцільно розробити систему ключових показників ефективності (КРІ), які дають змогу об'єктивно вимірювати результати реалізації економічної дипломатії на мікрорівні. Враховуючи логіку Balanced Scorecard, запропонована нижче таблиця окреслює індикатори оцінювання за чотирима стратегічними вимірами: фінансовим, клієнтським, внутрішніх процесів та навчання й інновацій. Це забезпечує можливість не лише оперативного моніторингу діяльності відповідних суб'єктів, а й формування підґрунтя для стратегічного зовнішньоекономічного управління.

Таблиця

**Виміри та ключові показники ефективності (КПІ)
економічної дипломатії України в системі BSC**

Вимір BSC		Ключові показники ефективності (КПІ)
1	Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обсяг залучених іноземних інвестицій (млн дол. США) ■ Частка витрат на економічну дипломатію у ВВП (% від ВВП) ■ Коефіцієнт мультиплікатора зовнішніх грантів
2	Клієнтський	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рівень задоволеності бізнес-партнерів (%) ■ Кількість укладених зовнішньоекономічних контрактів за участі дипломатичних установ ■ Частка бізнес-скарг, вирішених на користь резидентів (%)
3	Внутрішні процеси	<ul style="list-style-type: none"> ■ Кількість міжвідомчих ініціатив між МЗС, Мінекономіки, Офісом із залучення і підтримки інвестицій ■ Середній час обробки запиту інвестора (у днях) ■ Кількість створених регіональних економічних дипломатичних офісів
4	Навчання та інновації	<ul style="list-style-type: none"> ■ Частка дипломатів, що пройшли підвищення кваліфікації протягом року (%) ■ Рівень цифровізації процесів у роботі дипломатичних установ (%) ■ Кількість міжнародних обмінів і стажувань для дипломатичного персоналу

Втілення такої моделі потребує створення відповідної інституції (наприклад, Національного агентства з економічної дипломатії) для координації стратегічної взаємодії між державними, приватними та міжнародними акторами. У центрі цієї системи мають бути індикатори ефективності, що відображають синергію між дипломатичною активністю й економічним результатом. Зокрема, КПІ українських торгових представництв мають базуватись не на кількості проведених заходів, а на залучених контрактах, відкритих ринках і сформованих партнерствах. Не менш важливим компонентом цієї моделі є регіоналізація економічної дипломатії. Окремі області України, особливо ті, що найбільше постраждали від війни, мають отримати доступ до механізмів економічного репозиціонування через створення регіональних офісів, які б фокусувалися на просуванні локальних кластерів, технологічних

парків та експортно-орієнтованих стартапів інструментами економічної дипломатії. У такий спосіб стратегія економічної дипломатії набуде ознак мережевої і багаторівневої політики розвитку — знизу вгору, із залученням муніципалітетів, громад та місцевого бізнесу.

Отже, запропонована модель економічної дипломатії для післявоєнного відновлення України є не лише новою управлінською конструкцією, а й виявом стратегічної модернізації функцій держави в сучасному геоekonomічному просторі. Вона поєднує політичну волю, аналітичну логіку та операційні інструменти, що є критично необхідними для забезпечення економічного відновлення й сталого розвитку держави. Поєднання макропідходів класичної дипломатії з мікрорівневими управлінськими технологіями BSC створює ефект системного результату, де стратегічні цілі не залишаються декларативними, а вбудовуються в механізми моніторингу, навчання, адаптації. Завдяки цьому Україна зможе перейти від реактивної до проактивної моделі участі в глобальній економіці, формувати нові правила, стандарти та партнерства, ґрунтуючись на своїй унікальній геоekonomічній позиції.

Список використаних джерел

1. Татаренко Н., Надоленко Г. Завдання економічної дипломатії України в контексті відновлення національної економіки. *Вчені записки [КНЕУ]* : зб. наук. пр. 2025. Вип. 38 (1). С. 216–237. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.18.124.130.
2. Шаров О. М. Економічна дипломатія: основи, проблеми та перспективи : монографія. Київ : НІСД, 2019. 560 с.
3. Hayes A. What Is a Balanced Scorecard (BSC)? Examples and Uses. *Investopedia*. April 23, 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp> (date of access: 15.05.2025).
4. Balanced Scorecard Basics. URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/> (date of access: 15.05.2025).
5. Cote C. What is a Balanced Scorecard? *Harvard Business School Online Business Insights*. October 26, 2023. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/balanced-scorecard> (date of access: 15.05.2025).