

УДК 65.012.33:005.591:330.342

DOI: 10.60022/3(2)-41S

Золковер Андрій Олександрович

доктор економічних наук, професор

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Zolkover Andrii

Doctor of Science in Economics, Professor

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0002-8176-1850

Пузирьова Поліна Володимирівна

доктор економічних наук, професор

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Puzyrova Polina

Doctor of Science in Economics, Professor

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0003-0839-8730

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КРІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Анотація. У статті досліджено методичні підходи до визначення ключових показників ефективності (KPI) стратегічного управління транснаціональними корпораціями в умовах глобальної резильєнтності. Встановлено, що традиційні фінансові показники вже не забезпечують комплексної оцінки результативності діяльності ТНК у сучасному турбулентному середовищі, що зумовлено геополітичною нестабільністю, цифровою трансформацією, порушенням глобальних ланцюгів постачання та зростанням вимог щодо сталого розвитку.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування підходів до формування системи KPI стратегічного управління ТНК, розроблення алгоритму їх визначення та побудова інтегрованої моделі оцінювання стратегічної ефективності на основі фінансових, операційних, інноваційних, ESG та ризик-орієнтованих показників. Методичну основу дослідження становлять системний, цільовий, процесний, ресурсний, ризик-орієнтований, ESG-орієнтований та інтеграційний підходи до формування KPI, а також аналіз сучасних наукових публікацій і практик управління стратегічною ефективністю ТНК. У результаті дослідження запропоновано комплексну систему KPI, згруповану за шістьма функціональними блоками: фінансові, клієнтські та ринкові, операційні та процесні, інноваційно-цифрові, ESG та соціальні, ризик-орієнтовані. Встановлено доцільність використання інтегрального індексу стратегічної ефективності (ISEM), який дозволяє комплексно оцінювати результативність управління з урахуванням усіх ключових аспектів діяльності корпорації.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні галузевих моделей KPI для різних секторів економіки, удосконаленні методик інтегрального оцінювання стратегічної ефективності з використанням інструментів штучного інтелекту та предиктивної аналітики, а також аналізі впливу цифрової трансформації, ESG-чинників та глобальних ризиків на формування стратегічної резильєнтності міжнародних корпорацій.

Ключові слова: стратегічне управління, KPI, транснаціональні корпорації, глобальна резильєнтність, міжнародні компанії, ESG, ризик-орієнтоване управління, інноваційний розвиток, цифрова трансформація, бізнес-процеси, інтегральний індекс ефективності.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO DETERMINING THE CRITICAL SUCCESS FACTORS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS IN THE CONTEXT OF GLOBAL RESILIENCE

Abstract. This article examines methodological approaches to determining key performance indicators



(KPIs) for the strategic management of transnational corporations in the context of global resilience. It has been established that traditional financial indicators no longer provide a comprehensive assessment of TNC performance in today's turbulent environment, which is driven by geopolitical instability, digital transformation, disruptions in global supply chains, and growing demands for sustainable development.

The aim of the study is to provide a theoretical and methodological justification for approaches to developing a KPI system for the strategic management of TNCs, to develop an algorithm for their determination, and to construct an integrated model for assessing strategic effectiveness based on financial, operational, innovation, ESG, and risk-oriented indicators.

The methodological foundation of the study consists of systemic, goal-oriented, process-oriented, resource-oriented, risk-oriented, ESG-oriented, and integrative approaches to KPI development, as well as an analysis of contemporary scientific publications and practices in managing the strategic effectiveness of TNCs.

As a result of the study, a comprehensive KPI system is proposed, grouped into six functional blocks: financial, customer and market, operational and process, innovation and digital, ESG and social, and risk-oriented. The study has established the feasibility of using the Integrated Strategic Effectiveness Model (ISEM), which allows for a comprehensive assessment of management performance, taking into account all key aspects of corporate operations.

Prospects for further research include the development of industry-specific KPI models for various economic sectors, the refinement of methods for the integrated assessment of strategic effectiveness using artificial intelligence and predictive analytics tools, as well as the analysis of the impact of digital transformation, ESG factors, and global risks on the formation of strategic resilience in international corporations.

Keywords: strategic management, KPI, multinational corporations, global resilience, international companies, ESG, risk-oriented management, innovative development, digital transformation, business processes, integrated performance index.

Постановка проблеми. Розвиток глобальної економіки в сучасних умовах характеризується підвищеною невизначеністю та турбулентністю, що обумовлено геополітичними конфліктами, цифровою трансформацією, порушеннями глобальних ланцюгів постачання, зростанням конкуренції та посиленням вимог щодо сталого розвитку. Транснаціональні корпорації (ТНК), функціонуючи одночасно на численних ринках і в різних правових та інституційних середовищах, стають вразливими до зовнішніх шоків, що потребує впровадження механізмів глобальної резильєнтності. У цих умовах традиційні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління, орієнтовані здебільшого на фінансові показники, вже не забезпечують повноцінного відображення результативності діяльності ТНК. Недостатність комплексного оцінювання ефективності стратегічного управління призводить до підвищених ризиків стратегічних помилок, втрати конкурентних переваг та зниження адаптивності корпорацій до змін зовнішнього середовища. Проблема полягає у відсутності уніфікованих методичних підходів до формування системи КРІ, яка б інтегрувала фінансові, операційні, інноваційні, цифрові, соціальні та екологічні показники для забезпечення стійкості та довгострокової конкурентоспроможності ТНК у глобальному середовищі. Невизначеність щодо вибору КРІ, їхньої ваги, методів моніторингу та інтеграції в систему стратегічного управління створює прогалини у практиці прийняття стратегічних рішень та підвищує ризики для корпорацій. Таким чином, актуальність дослідження обумовлена необхідністю розроблення методологічно обґрунтованого підходу до визначення КРІ стратегічного управління, який би дозволяв ТНК забезпечувати глобальну резильєнтність, адаптивність та довгострокову ефективність діяльності в умовах турбулентності міжнародного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика визначення КРІ стратегічного управління транснаціональними корпораціями в умовах глобальної резильєнтності є міждисциплінарною, оскільки поєднує питання стратегічного менеджменту, оцінювання ефективності, управління ризиками, інноваційного розвитку, ESG-трансформації та стійкості міжнародного бізнесу до глобальних викликів.

Зарубіжні науковці значну увагу приділяють взаємозв'язку між КРІ та організаційною резильєнтністю. Зокрема, Хубер М., Коматіна Н., Паунович В. та Нестіч С. [1] досліджують вплив чинників організаційної резильєнтності на час відновлення ключових показників ефективності підприємств в умовах невизначеності. Науковці Вернер М. Дж. Е., Ямада А. П. Л., Домінгос Е. Г. Н., Лейте Л. Р. та Перейра К. Р. [8] розглядають КРІ як інструмент оцінювання організаційної резильєнтності, акцентуючи увагу на необхідності поєднання фінансових, операційних та нефінансових показників. Окремий напрям досліджень, пов'язаний із поєднанням КРІ та показників ризику, здійснили Іонеску Ш., Думітреску Г., Іоанаш К. та Делча К. [2], де науковці провели бібліометричний аналіз розвитку ключових показників ефективності та ключових індикаторів ризику в бізнесі, що дозволило

обґрунтувати необхідність інтеграції КРІ і ключових індикаторів ризику у стратегічному управлінні.

Важливе місце у сучасних дослідженнях займає концепція збалансованих показників, де Кумар С., Лім В. М., Сурека Р. та інші автори [3] узагальнюють сучасні тенденції розвитку збалансованої системи показників, підкреслюючи її трансформацію під впливом цифровізації, сталого розвитку та нових управлінських викликів. Міхальський Д. [4] розглядає можливості операціоналізації ESG-інтегрованої стратегії через систему збалансованих показників, що є особливо актуальним для формування КРІ транснаціональних корпорацій, орієнтованих на довгострокову стійкість, екологічну відповідальність і прозоре корпоративне управління.

Українські науковці досліджують стратегічні аспекти діяльності ТНК переважно у контексті їхнього впливу на світову економіку, інвестиційної діяльності, інноваційних стратегій, фінансових ризиків та конкурентоспроможності. Так Ольшанська О. В. та ін. [5; 6; 7] аналізують вплив транснаціональних корпорацій на розвиток світової економіки, що дозволяє визначити роль ТНК як ключових суб'єктів глобального економічного середовища. Автори досліджують архітектуру конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств в умовах міжнародної глобалізації, що є важливим для формування інноваційно-цифрового блоку КРІ. Також, науковці обґрунтовують методичні підходи до формування та розвитку економічного потенціалу ТНК в умовах турбулентності й ризику, що безпосередньо пов'язано з проблематикою стратегічної резильєнтності. Питання управління фінансовими ризиками ТНК розкрито у праці Ананьєвої Ю. В. [9], яка акцентує увагу на ролі транснаціональних корпорацій у формуванні стратегій управління фінансовими ризиками, що створює підґрунтя для виділення ризик-орієнтованих КРІ, зокрема індексу ризикостійкості, індексу кіберстійкості та показників стійкості ланцюгів постачання.

Дослідження Антоненко К. В. та Бардась М. В. [10], Булкот О. В. [12], Запотічної Р. А. [14], Шапурової О. О. [22] та Шталь Т. В. [24] присвячені інвестиційним стратегіям ТНК, що дозволяє розглядати ефективність використання інвестиційних ресурсів як важливий компонент стратегічного оцінювання.

Значний внесок у дослідження корпоративних, інноваційних і маркетингових стратегій ТНК зробили Квачук Я. О. [15], Кір'якова М. Є. [16], Македон В. В., Волошко Н. О. [18; 19], Птащенко О. В. та Куш Я. М. [21]. У їхніх працях розглядаються стратегії розвитку ТНК, інноваційні моделі поведінки, міжнародний брендинг, промислові інновації та маркетингові інструменти глобальної конкуренції.

Окремий блок досліджень стосується стратегічних альянсів, партнерств і механізмів функціонування ТНК у глобалізованій економіці. Так, Загарій В. К. та Синільник В. В. [13] досліджують транснаціональні компанії і стратегічні альянси та їхній вплив на світову економіку. Куцик П., Ковтун О. і Башнянин Г. [17] розглядають механізми діяльності та стратегії розвитку ТНК як ключові чинники сучасної глобалізованої економіки. Науковці Овчарова Л. П. та Бодєко В. П. [20] аналізують сучасні форми співробітництва і стратегічного партнерства ТНК. Такі дослідження дозволяють розширити систему КРІ показниками партнерської ефективності, глобальної інтеграції та диверсифікації міжнародної діяльності.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що в зарубіжній літературі найбільш активно розвиваються підходи до поєднання КРІ з організаційною резильєнтністю, ризик-менеджментом, збалансованою системою показників та ESG-орієнтованим управлінням. Українські дослідники переважно зосереджують увагу на стратегічному розвитку ТНК, їхній ролі у світовій економіці, інвестиційних, інноваційних, фінансових і маркетингових стратегіях. Водночас недостатньо розкритим залишається питання формування цілісної системи КРІ стратегічного управління ТНК саме в умовах глобальної резильєнтності, яка б одночасно враховувала фінансові, операційні, інноваційно-цифрові, ESG та ризик-орієнтовані показники, що зумовлює актуальність подальшого дослідження та необхідність розроблення інтегрованого методичного підходу до визначення КРІ стратегічного управління транснаціональними корпораціями.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування підходів до формування системи КРІ стратегічного управління ТНК в умовах глобальної резильєнтності, розроблення алгоритму їх визначення та побудова інтегрованої моделі оцінювання стратегічної ефективності на основі фінансових, операційних, інноваційних, ESG та ризик-орієнтованих показників.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку світовій економіці притаманні такі риси як: посилення невизначеності; зростання геополітичної напруженості; прискорення цифрової трансформації; необхідність дотримання принципів сталого розвитку. За таких умов, концепція глобальної резильєнтності, яка передбачає здатність міжнародних корпорацій не лише адаптуватися до зовнішніх шоків, але й забезпечувати довгострокове зростання та підтримувати конкурентні переваги в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища набуває особливого значення. Відповідно, ефективність стратегічного управління дедалі більше залежить від якості системи оцінювання

результативності реалізації стратегічних рішень, ключовим елементом якої виступають КРІ. Стратегічне управління в ТНК визначає довгострокові цілі, ресурси та механізми досягнення конкурентних переваг на глобальному ринку. В умовах підвищеної турбулентності та глобальних викликів, таких як економічні кризи, геополітичні конфлікти, цифровізація та кліматичні зміни, традиційні методи оцінки ефективності стратегічного управління потребують адаптації до концепції глобальної резильєнтності, яка проявляється як здатність міжнародних корпорацій швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зменшувати вплив негативних зовнішніх шоків та забезпечувати стабільний розвиток на довгостроковій основі [1-5]. У цьому контексті КРІ стають критеріями оцінки здатності ТНК підтримувати стійкість та досягати стратегічних цілей у кризових умовах.

У класичному розумінні КРІ є системою кількісних та якісних показників, які відображають рівень досягнення стратегічних цілей компанії. Проте для транснаціональних корпорацій, діяльність яких охоплює декілька країн, ринків та інституційних середовищ, традиційні фінансові показники вже не можуть забезпечити повноцінну оцінку ефективності стратегічного управління. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження методичних підходів до формування інтегрованої системи КРІ, яка враховуватиме не лише фінансові результати, але й адаптивність, інноваційність, цифрову зрілість, рівень ризикостійкості та ESG-орієнтованість корпорацій.

Формування системи КРІ стратегічного управління ТНК в умовах глобальної резильєнтності потребує застосування комплексного методологічного інструментарію, який забезпечує оцінювання не лише результативності діяльності, але й рівня адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності корпорацій у довгостроковій перспективі. Сучасна практика стратегічного управління передбачає використання низки взаємодоповнюючих підходів, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах функціонування міжнародного бізнесу.

1. Системний підхід – базується на розгляді ТНК як складної відкритої соціально-економічної системи, що функціонує під впливом численних внутрішніх та зовнішніх чинників. У межах даного підходу КРІ розглядаються як взаємопов'язана сукупність показників, які характеризують ефективність окремих підсистем корпорації та її загальну стратегічну результативність. Основною перевагою системного підходу є можливість комплексного оцінювання діяльності корпорації через інтеграцію фінансових, операційних, інноваційних, соціальних та екологічних показників [6-9]. При цьому стратегічна ефективність визначається не окремими результатами, а рівнем збалансованості всіх функціональних сфер діяльності ТНК.

2. Цільовий підхід – передбачає формування КРІ на основі стратегічних цілей корпорації. Відповідно до цього підходу кожен показник має безпосередньо відображати ступінь досягнення конкретної стратегічної цілі. Наприклад, якщо стратегічною метою корпорації є розширення присутності на міжнародних ринках, ключовими КРІ можуть виступати частка світового ринку, індекс диверсифікації ринків та темпи зростання міжнародних продажів. У разі орієнтації на цифрову трансформацію основними показниками стають рівень цифровізації бізнес-процесів та індекс цифрової зрілості [10-13]. Цільовий підхід забезпечує чіткий зв'язок між стратегічним плануванням та системою оцінювання результатів діяльності.

3. Процесний підхід – ґрунтується на ідентифікації ключових бізнес-процесів корпорації та формуванні КРІ для оцінювання їх ефективності. У ТНК до стратегічно важливих процесів належать:

- управління глобальними ланцюгами постачання;
- міжнародна логістика;
- інноваційна діяльність;
- цифрове управління;
- міжнародний маркетинг;
- управління людським капіталом;
- ризик-менеджмент.

У межах даного підходу КРІ використовуються для моніторингу продуктивності процесів, швидкості прийняття рішень, рівня автоматизації, якості виконання операцій та ефективності використання ресурсів. Процесний підхід дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця» в діяльності корпорації та забезпечувати безперервне вдосконалення бізнес-процесів.

4. Ризик-орієнтований підхід – передбачає інтеграцію показників ризикостійкості до системи стратегічного управління [14-17]. Даний підхід базується на принципах системи управління ризиками підприємства (корпоративне управління ризиками) та передбачає оцінювання:

- геополітичних ризиків;
- фінансових ризиків;
- операційних ризиків;
- кіберризиків;

- репутаційних ризиків;
- екологічних ризиків.

Ключовими KPI виступають індекс ризикостійкості, індекс кіберстійкості, індекс стійкості ланцюгів постачання та показники диверсифікації ринків і постачальників. Головною перевагою підходу є можливість оцінювання здатності корпорації протистояти зовнішнім шокам та забезпечувати безперервність діяльності в кризових умовах.

5. Ресурсний підхід – виходить із того, що джерелом довгострокових конкурентних переваг виступають унікальні ресурси та компетенції корпорації. У межах даного підходу KPI формуються навколо оцінювання: ефективності використання фінансових ресурсів; людського капіталу; інтелектуального капіталу; інноваційного потенціалу; технологічних активів; цифрових ресурсів. Основними показниками виступають ROA, ROE, індекс інноваційної активності, індекс розвитку людського капіталу, індекс цифрової зрілості [18-21]. Підхід дозволяє визначати ступінь використання стратегічних ресурсів для формування конкурентних переваг на міжнародних ринках.

6. Підхід збалансованих показників – є одним із найбільш поширених методологічних підходів до визначення KPI. Класична модель передбачає оцінювання діяльності за чотирма перспективами: фінансовою; клієнтською; внутрішніх бізнес-процесів; навчання та розвитку. В умовах глобальної резильєнтності дана модель трансформується у збалансовану систему показників Digital-ESG, яка додатково включає показники цифрової трансформації, сталого розвитку та ризикостійкості. Перевагою підходу є можливість забезпечення балансу між короткостроковими фінансовими результатами та довгостроковими стратегічними цілями корпорації.

7. ESG-орієнтований підхід – передбачає оцінювання діяльності корпорацій за трьома напрямками: Environmental (екологічна відповідальність); Social (соціальна відповідальність); Governance (корпоративне управління). До ключових показників належать індекс ESG, індекс вуглецевої інтенсивності, рівень гендерної рівності, показники охорони праці та корпоративної прозорості. Застосування ESG-підходу забезпечує узгодження стратегічного управління з глобальними цілями сталого розвитку та вимогами міжнародних інвесторів.

8. Інтеграційний підхід – поєднує елементи системного, цільового, процесного, ресурсного, ризик-орієнтованого та ESG-підходів. Саме інтеграційний підхід дозволяє сформувати багатовимірну систему KPI, що охоплює всі ключові аспекти діяльності ТНК та забезпечує комплексне оцінювання її стратегічної ефективності, адаптивності та стійкості до глобальних викликів [22-25].

Таким чином, сучасна система KPI стратегічного управління транснаціональними корпораціями повинна формуватися на основі інтеграції декількох методологічних підходів, що дозволяє враховувати фінансові результати, операційну ефективність, інноваційний потенціал, рівень ризикостійкості, цифрової зрілості та відповідності принципам сталого розвитку. Також процес формування KPI повинен забезпечувати взаємозв'язок між стратегічними цілями корпорації, критичними чинниками успіху, ризиками та результатами діяльності. З цією метою запропоновано алгоритм визначення KPI стратегічного управління ТНК, який охоплює основні етапи розроблення, інтеграції, моніторингу та коригування системи показників ефективності (рис. 1).

З метою забезпечення об'єктивного оцінювання ефективності стратегічного управління ТНК в умовах глобальної резильєнтності доцільним є використання системи KPI, що характеризують основні аспекти функціонування міжнародного бізнесу. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на фінансові результати, сучасна система KPI повинна враховувати рівень стійкості до зовнішніх шоків, ефективність бізнес-процесів, інноваційний потенціал, цифрову зрілість, соціально-екологічну відповідальність та здатність до управління ризиками. Саме тому для комплексного оцінювання стратегічної ефективності ТНК запропоновано систему показників, згрупованих за ключовими напрямками стратегічного розвитку (табл. 1).



Рис. 1. Алгоритм визначення KPI стратегічного управління ТНК
Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

**Основні KPI стратегічного управління транснаціональних корпорацій
в умовах глобальної резильєнтності**

Група показників	KPI	Економічна сутність	Формула розрахунку
Фінансові KPI	ROA	Відображає ефективність використання активів корпорації для генерування прибутку	$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічні активи} \times 100\%$
	ROE	Характеризує ефективність використання власного капіталу акціонерів	$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100\%$
	Маржа	Визначає операційну прибутковість корпорації незалежно від структури фінансування та податкового навантаження	$\text{Рентабельність} / \text{Дохід} \times 100\%$
	Додана вартість	Показує величину створеної доданої вартості після покриття вартості залученого капіталу	$\text{Чистий операційний прибуток після оподаткування} - (\text{інвестований капітал} \times \text{середньозважена вартість капіталу})$
	Cash Flow	Відображає стабільність грошових потоків та фінансову стійкість корпорації	$\text{Операційний грошовий потік} / \text{Загальний обсяг зобов'язань}$
Клієнтські та ринкові KPI	Глобальна частка ринку	Визначає конкурентні позиції ТНК на світовому ринку	$\text{Обсяг продажів ТНК} / \text{Загальний обсяг світового ринку} \times 100\%$
	Показник життєвої цінності клієнта	Характеризує довгострокову цінність клієнтів для корпорації	$\text{Середній дохід} \times \text{Тривалість співпраці} \times \text{Маржа прибутку}$
	Коефіцієнт утримання клієнтів	Відображає здатність корпорації утримувати клієнтів	$(\text{Кількість клієнтів наприкінці періоду} - \text{Нові клієнти}) / \text{Кількість клієнтів на початку періоду} \times 100\%$
	Індекс диверсифікації ринків	Відображає ступінь диверсифікації ринків діяльності	$1 - \sum Si^2$, де Si – частка кожного ринку
Операційні та процесні KPI	Індекс продуктивності бізнес-процесів	Оцінює ефективність внутрішніх бізнес-процесів	$\text{Виручка} / \text{Витрати на бізнес-процеси}$
	Індекс цифровізації	Відображає рівень цифрової трансформації корпорації	$\text{Кількість цифровізованих процесів} / \text{Загальна кількість процесів} \times 100\%$
	Індекс резильєнтності ланцюгів постачання	Характеризує стійкість глобальних ланцюгів постачання до зовнішніх шоків	$1 - (\text{Кількість збоїв} / \text{Загальна кількість поставок})$
Інноваційно-цифрові KPI	Індекс інноваційної інтенсивності	Оцінює інноваційну активність корпорації	$\text{Витрати на R\&D} / \text{Загальний дохід} \times 100\%$
	Рівень успішності інноваційних проєктів	Відображає результативність інноваційних проєктів	$\text{Кількість успішних проєктів} / \text{Загальна кількість проєктів} \times 100\%$
	Оцінка цифрової зрілості	Визначає рівень цифрової зрілості корпорації	Комплексна експертна оцінка за шкалою від 0 до 100
ESG та соціальні KPI	Індекс ESG-ефективності	Характеризує рівень відповідності принципам сталого розвитку	Інтегральний показник E, S та G-компонентів
	Індекс вуглецевої інтенсивності діяльності	Відображає екологічну ефективність діяльності корпорації	$\text{Викиди CO}_2 / \text{Обсяг реалізованої продукції}$
	Індекс розвитку людського капіталу	Визначає ефективність розвитку людського капіталу	$\text{Витрати на навчання персоналу} / \text{Загальні витрати на персонал} \times 100\%$
Ризик-орієнтовані KPI	Індекс ризикостійкості	Оцінює здатність корпорації протидіяти ризикам	$1 - (\text{Реалізовані ризики} / \text{Ідентифіковані ризики})$
	Індекс кіберстійкості	Характеризує рівень кіберстійкості корпорації	$1 - (\text{Кількість кіберінцидентів} / \text{Кількість цифрових операцій})$

Джерело: узагальнено та запропоновано автором на основі [6-14]

Запропонована система KPI згрупована за шістьма ключовими блоками: фінансовими, клієнтськими та ринковими, операційними та процесними, інноваційно-цифровими, ESG та соціальними, а також ризик-орієнтованими показниками. Такий підхід забезпечує комплексне оцінювання стратегічного управління транснаціональних корпорацій відповідно до вимог глобальної резильєнтності та довгострокової конкурентоспроможності.

З метою інтегрального оцінювання ефективності стратегічного управління пропонується

використовувати авторський інтегральний індекс стратегічної ефективності ТНК:

$$ISEM = w1FP + w2CP + w3RP + w4IP + w5ESG, \quad (1)$$

де: ISEM – інтегральний індекс стратегічної ефективності ТНК; FP – фінансова ефективність; CP – клієнтська ефективність; RP – ефективність внутрішніх бізнес-процесів; IP – інноваційний потенціал; ESG – показник сталого розвитку та резильєнтності; $w_1 \dots w_5$ – вагові коефіцієнти.

Для інтерпретації результатів доцільно використовувати таку шкалу:

0,80–1,00 – високий рівень стратегічної ефективності;

0,60–0,79 – достатній рівень;

0,40–0,59 – помірний рівень;

менше 0,40 – низький рівень.

Використання інтегрального індексу дозволяє порівнювати ефективність різних міжнародних корпорацій незалежно від масштабів їх діяльності та галузевої належності.

Таким чином, в умовах глобальної резильєнтності стратегічне управління ТНК поступово трансформується від орієнтації виключно на фінансові результати до комплексного управління стійкістю, адаптивністю та довгостроковою конкурентоспроможністю. Саме тому система КРІ повинна охоплювати фінансові, операційні, інноваційні, цифрові, соціальні та екологічні аспекти діяльності, що забезпечить своєчасне виявлення загроз, підвищення якості стратегічних рішень та формування передумов для сталого розвитку ТНК у довгостроковій перспективі.

Висновки. У статті досліджено методичні підходи до визначення КРІ стратегічного управління ТНК в умовах глобальної резильєнтності. Встановлено, що сучасні глобальні виклики, пов'язані з геополітичною нестабільністю, цифровою трансформацією, порушенням глобальних ланцюгів постачання, посиленням конкуренції та зростанням вимог до сталого розвитку, зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до оцінювання стратегічної ефективності міжнародного бізнесу. Доведено, що використання виключно фінансових показників уже не забезпечує повноцінної оцінки результативності стратегічного управління транснаціональними корпораціями, що обумовлює необхідність формування комплексної системи КРІ. Обґрунтовано доцільність застосування системного, цільового, процесного, ресурсного, ризик-орієнтованого, ESG-орієнтованого та інтеграційного підходів до визначення КРІ стратегічного управління. Встановлено, що найбільш ефективним є інтеграційний підхід, який забезпечує поєднання фінансових, клієнтських, операційних, інноваційних, цифрових, соціальних та екологічних показників у єдиній системі оцінювання стратегічної результативності діяльності корпорації.

Запропоновано алгоритм формування КРІ стратегічного управління ТНК, що охоплює визначення стратегічних цілей, ідентифікацію критичних чинників успіху, оцінювання ризиків, розроблення системи показників, їх інтеграцію до системи стратегічного управління та подальший моніторинг результативності. Практичне значення запропонованого алгоритму полягає у забезпеченні взаємозв'язку між стратегічними цілями корпорації, ключовими бізнес-процесами, ризиками та результатами діяльності. Систематизовано основні КРІ стратегічного управління ТНК за шістьма функціональними блоками: фінансовими, клієнтськими та ринковими, операційними та процесними, інноваційно-цифровими, ESG та соціальними, а також ризик-орієнтованими показниками. Доведено, що запропонована система КРІ дозволяє здійснювати комплексне оцінювання стратегічної ефективності корпорацій відповідно до вимог глобальної резильєнтності та забезпечувати своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Запропоновано авторський інтегральний індекс стратегічної ефективності ТНК (ISEM), який дозволяє комплексно оцінювати результативність стратегічного управління з урахуванням фінансової ефективності, клієнтської орієнтації, ефективності бізнес-процесів, інноваційного потенціалу та рівня сталого розвитку. Використання інтегрального показника створює можливість для порівняльного аналізу діяльності ТНК незалежно від галузевої належності та масштабів їх функціонування. Отже, в умовах глобальної резильєнтності система КРІ повинна розглядатися як стратегічний інструмент управління, спрямований не лише на оцінювання досягнутих результатів, а й на забезпечення адаптивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробленні галузевих моделей КРІ для ТНК різних секторів економіки, удосконаленні методик інтегрального оцінювання стратегічної ефективності з використанням інструментів штучного інтелекту та предиктивної аналітики, а також на дослідженні впливу цифрової трансформації, ESG-чинників та глобальних ризиків на формування стратегічної резильєнтності міжнародних корпорацій.

Література

1. Huber, M., Komatina, N., Paunović, V., & Nestić, S. (2023). Analysis of the Relationship between the Organizational Resilience Factors and Key Performance Indicators' Recovery Time in Uncertain Environments in Industrial Enterprises. *Mathematics*, 11(14), 3075. <https://doi.org/10.3390/math11143075>.
2. Ionescu, Ș., Dumitrescu, G., Ioanăș, C., & Delcea, C. (2024). Mapping the Landscape of Key Performance and Key Risk Indicators in Business: A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Risks*, 12(8), 125. <https://doi.org/10.3390/risks12080125>.
3. Kumar, S., Lim, W.M., Sureka, R. et al. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Rev Manag Sci*, 18, 2397–2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>.
4. Michalski, D. (2024). Operationalization of ESG-Integrated Strategy Through the Balanced Scorecard in FMCG Companies. *Sustainability*, 16(21), 9174. <https://doi.org/10.3390/su16219174>.
5. Olshanska, O. V., Puzyrova, P. V., & Konstantynenko, Ye. S. (2023). The influence of the activities of transnational corporations on the development of the world economy. *Market Relations Development in Ukraine*, 10(257), 5–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7502398>.
6. Puzyrova, P., Ananieva, O., Hofmann, M., & Burmetskyi, V. (2024). Architectonics of competitiveness of innovation-oriented enterprises in the context of international globalization. *Market Relations Development in Ukraine*, 123(10(281)), 23–31. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14367372>.
7. Puzyrova, P., Pylypenko, O., & Honcharuk, Y. (2024). Methodological approaches to the formation and development of the economic potential of transnational corporations in conditions of turbulence and risk. *Market Relations Development in Ukraine*, 115(9(280)), 10–18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14038877>.
8. Werner, M. J. E., Yamada, A. P. L., Domingos, E. G. N., Leite, L. R., & Pereira, C. R. (2021). Exploring Organizational Resilience Through Key Performance Indicators. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 38(1), 51–65. <https://doi.org/10.1080/21681015.2020.1839582>.
9. Ананьева, Ю. В. (2022). Транснаціональні корпорації та їх роль у формуванні стратегій управління фінансовими ризиками. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*, 53, 81-86. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2022-53-11>.
10. Антоненко, К. В., & Бардась, М. В. (2014). Сучасні інвестиційні стратегії транснаціональних корпорацій. *Ефективна економіка*, 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_63.
11. Біленький, О. Ю. (2015). Аналіз методів ідентифікації стратегічних факторів ділової репутації транснаціональних корпорацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 3, 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2015_3_5.
12. Булкот, О. В. (2019). Міжнародні інвестиційні стратегії транснаціональних корпорацій. *Бізнес-навігатор*, 4, 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_4_4.
13. Загарій, В. К., & Синільник, В. В. (2017). Транснаціональні компанії і стратегічні альянси та їх вплив на світову економіку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 15(1), 110-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15(1)_26).
14. Запотічна, Р. А. (2015). Детермінанти формування кредитної стратегії транснаціональних банків на зовнішніх ринках. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 3, 131-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_3_32.
15. Квачук, Я. О. (2013). Корпоративні стратегії розвитку транснаціональних корпорацій. *Ефективна економіка*, 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_47.
16. Кір'якова, М. Є. (2012). Інноваційні стратегії транснаціональних корпорацій на початку XXI століття. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 27(3), 227-237. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpe_2012_27\(3\)_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpe_2012_27(3)_33).
17. Куцик, П., Ковтун, О., & Башнянин, Г. (2015). Механізми діяльності та стратегії розвитку транснаціональних корпорацій як ключових факторів сучасної глобалізованої економіки. *Економіст*, 2, 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2015_2_5.
18. Македон, В. В. (2018). Стратегічні виклики та тенденції розвитку нафтогазових транснаціональних компаній США. *Вісник Дніпровського університету. Серія : Світове господарство і міжнародні економічні відносини*, 26, 10, 51-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sv_g_2018_26_10_7.
19. Македон, В. В., & Волошко, Н. О. (2020). Визначальна роль міжнародного брендингу в стратегічному розвитку маркетингу сучасних транснаціональних корпорацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*, 40, 5-12. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-1>.
20. Овчарова, Л. П., & Бодоко, В. П. (2013). Сучасні форми співробітництва та стратегічного партнерства транснаціональних корпорацій. *Формування ринкових відносин в Україні*, 10, 165-172.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_10_39.

21. Птащенко, О. В., & Куш, Я. М. (2020). Стратегії міжнародного маркетингу транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 6, 93-96. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-93-96>.

22. Шапурова, О. О. (2011). Стратегічні аспекти транснаціональних корпорацій. *Інвестиції: практика та досвід*, 23, 32-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_23_11.

23. Швець, Ю. О., & Стрельник, Ю. В. (2015). Проблеми функціонування та стратегії розвитку транснаціональних корпорацій в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*, 11(1), 31-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efipr_2015_11\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efipr_2015_11(1)_9).

24. Шталь, Т. В. (2013). Теоретичні основи реалізації інвестиційних стратегій транснаціональних корпорацій в умовах динамізму світової економіки. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1(2), 119-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1(2)_19).

25. Якушев, О. О., & Білоусов, О. М. (2012). Стратегія зовнішньоекономічної діяльності в умовах транснаціоналізації. *Бізнес-навігатор*, 3, 60-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2012_3_12.

References

1. Huber, M., Komatina, N., Paunović, V., & Nestić, S. (2023). Analysis of the Relationship between the Organizational Resilience Factors and Key Performance Indicators' Recovery Time in Uncertain Environments in Industrial Enterprises. *Mathematics*, 11(14), 3075. <https://doi.org/10.3390/math11143075>.

2. Ionescu, Ș., Dumitrescu, G., Ioanăș, C., & Delcea, C. (2024). Mapping the Landscape of Key Performance and Key Risk Indicators in Business: A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Risks*, 12(8), 125. <https://doi.org/10.3390/risks12080125>.

3. Kumar, S., Lim, W.M., Sureka, R. et al. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Rev Manag Sci*, 18, 2397–2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>.

4. Michalski, D. (2024). Operationalization of ESG-Integrated Strategy Through the Balanced Scorecard in FMCG Companies. *Sustainability*, 16(21), 9174. <https://doi.org/10.3390/su16219174>.

5. Olshanska, O. V., Puzyrova, P. V., & Konstantynenko, Ye. S. (2023). The influence of the activities of transnational corporations on the development of the world economy. *Market Relations Development in Ukraine*, 10(257), 5–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7502398>.

6. Puzyrova, P., Ananieva, O., Hofmann, M., & Burmetskyi, V. (2024). Architectonics of competitiveness of innovation-oriented enterprises in the context of international globalization. *Market Relations Development in Ukraine*, 123(10(281)), 23–31. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14367372>.

7. Puzyrova, P., Pylypenko, O., & Honcharuk, Y. (2024). Methodological approaches to the formation and development of the economic potential of transnational corporations in conditions of turbulence and risk. *Market Relations Development in Ukraine*, 115(9(280)), 10–18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14038877>.

8. Werner, M. J. E., Yamada, A. P. L., Domingos, E. G. N., Leite, L. R., & Pereira, C. R. (2021). Exploring Organizational Resilience Through Key Performance Indicators. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 38(1), 51–65. <https://doi.org/10.1080/21681015.2020.1839582>.

9. Ananieva, Yu. V. (2022). Transnatsionalni korporatsii ta yikh rol u formuvanni stratehii upravlinnia finansovomy ryzykamy. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia : Ekonomika i menedzhment*, 53, 81-86. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2022-53-11>.

10. Antonenko, K. V., & Bardas, M. V. (2014). Suchasni investytsiini stratehii transnatsionalnykh korporatsii. *Efektivna ekonomika*, 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_63.

11. Bilenkyi, O. Yu. (2015). Analiz metodiv identyfikatsii stratehichnykh faktoriv dilovoi reputatsii transnatsionalnykh korporatsii. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 3, 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2015_3_5.

12. Bulkot, O. V. (2019). Mizhnarodni investytsiini stratehii transnatsionalnykh korporatsii. *Biznes-navihator*, 4, 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_4_4.

13. Zaharii, V. K., & Synilnyk, V. V. (2017). Transnatsionalni kompanii i stratehichni aliatsy ta yikh vplyv na svitovu ekonomiku. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 15(1), 110-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15(1)_26).

14. Zapotichna, R. A. (2015). Determinanty formuvannia kredytnoi stratehii transnatsionalnykh bankiv na zovnishnykh rynkakh. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 3, 131-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_3_32.

15. Kvachuk, Ya. O. (2013). Korporatyvni stratehii rozvytku transnatsionalnykh korporatsii. *Efektivna ekonomika*, 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_47.

16. Kiriakova, M. Ye. (2012). Innovatsiini stratehii transnatsionalnykh korporatsii na pochatku XXI stolitti. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, 27(3), 227-237. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27\(3\)_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27(3)_33).
17. Kutsyk, P., Kovtun, O., & Bashnianyn, H. (2015). Mekhanizmy diialnosti ta stratehii rozvytku transnatsionalnykh korporatsii yak kliuchovykh faktoriv suchasnoi hlobalizovanoi ekonomiky. *Ekonomist*, 2, 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2015_2_5.
18. Makedon, V. V. (2018). Stratehichni vyklyky ta tendentsii rozvytku naftohazovykh transnatsionalnykh kompanii SShA. *Visnyk Dniprovskoho universytetu. Seriiia : Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, 26, 10, 51-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sv_g_2018_26_10_7.
19. Makedon, V. V., & Voloshko, N. O. (2020). Vyznachalna rol mizhnarodnoho brendynhu v stratehichnomu rozvytku marketynhu suchasnykh transnatsionalnykh korporatsii. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriiia : Ekonomichni nauky*, 40, 5-12. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-1>.
20. Ovcharova, L. P., & Bodeko, V. P. (2013). Suchasni formy spivrobitnytstva ta stratehichnoho partnerstva transnatsionalnykh korporatsii. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 10, 165-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_10_39.
21. Ptashchenko, O. V., & Kushch, Ya. M. (2020). Stratehii mizhnarodnoho marketynhu transnatsionalnykh korporatsii v umovakh hlobalizatsii. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 6, 93-96. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-93-96>.
22. Shapurova, O. O. (2011). Stratehichni aspekty transnatsionalnykh korporatsii. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 23, 32-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_23_11.
23. Shvets, Yu. O., & Strelnyk, Yu. V. (2015). Problemy funktsionuvannia ta stratehii rozvytku transnatsionalnykh korporatsii v Ukraini. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 11(1), 31-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2015_11\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2015_11(1)_9).
24. Shtal, T. V. (2013). Teoretychni osnovy realizatsii investytsiinykh stratehii transnatsionalnykh korporatsii v umovakh dynamizmu svitovoi ekonomiky. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, 1(2), 119-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1(2)_19).
25. Yakushev, O. O., & Bilousov, O. M. (2012). Stratehiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh transnatsionalizatsii. *Biznes-navihator*, 3, 60-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2012_3_12.

Отримано: 30.01.2026

Прийнято до публікації: 14.02.2026

Опубліковано: 15.02.2026