

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-75>

УДК 330.342

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ БІЗНЕСУ

PERFORMANCE ASSESSMENT AND STRATEGY ADAPTATION IN BUSINESS

Петряков Володимир Миколайович

аспірант,

Запорізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8113-2599>**Petriakov Volodymyr**

Zaporizhzhia National University

У статті розглянуто сучасні підходи до оцінки ефективності бізнес-стратегій і механізмів їх адаптації у динамічному ринковому середовищі. Особливу увагу приділено систематичному моніторингу реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності (KPI), Balanced Scorecard (BSC), Objectives and Key Results (OKR) та методів стратегічного аналізу. На основі актуальних аналітичних даних про стан малого та середнього бізнесу в Україні за 2023–2025 рр. показано, що стратегічні рішення необхідно підкріплювати кількісними оцінками й бути готовими до коригувань. Проаналізовано результати Small Business Sentiment Index (Європейська бізнес асоціація) і Business Activity Expectations Index Національного банку України, динаміку реєстрації та закриття фізичних осіб-підприємців (ФОП), рівень цифровізації та плани щодо розширення бізнесу. Узагальнено best practices адаптації українських і міжнародних компаній. Показано, що поєднання кількісних метрик з гнучким управлінням і цифровою трансформацією забезпечує стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегія, оцінювання ефективності, KPI, Small Business Sentiment Index, OKR, Business Activity Expectations Index, цифровізація, Balanced Scorecard.

This article examines contemporary approaches to evaluating the effectiveness of business strategies and the mechanisms required for their adaptation in conditions of high turbulence and uncertainty. The study highlights the growing importance of systematic strategic monitoring using quantitative performance measurement tools such as Key Performance Indicators (KPI), the Balanced Scorecard (BSC), and the Objectives and Key Results (OKR) methodology. These instruments are considered in the context of dynamic market environments, where strategic decisions must be regularly reassessed and aligned with rapidly changing external and internal factors. The article emphasizes that effective strategy evaluation must integrate financial indicators, operational metrics, customer-oriented parameters, and learning-and-growth components to ensure long-term competitiveness. Based on analytical data from 2023–2025 concerning the state of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine, the research demonstrates key trends in entrepreneurial sentiment, the dynamics of new business registrations and closures, shifts in business expectations, and the increasing role of digitalization. A decline in the Small Business Sentiment Index and a rise in business closures in 2024 reflect the intensification of wartime risks and economic pressure. Nevertheless, the recovery of the National Bank of Ukraine's Business Activity Expectations Index in 2025 indicates renewed optimism and provides a foundation for strategic adjustment. The study also explores regional disparities in digital transformation and the implications of limited technological adoption among Ukrainian SMEs. The article summarizes best practices of strategic adaptation observed in both Ukrainian and international companies. Examples such as Netflix, Nova Poshta, and Ukrposhta illustrate how investment in technological modernization, scenario-based planning, and ongoing performance evaluation strengthens resilience and enables organizations to sustain operations during crises. The findings underline that combining KPI, BSC, and OKR with data-driven decision-making, organizational learning, and proactive innovation allows businesses to maintain strategic stability and exploit new opportunities. The results can be used by enterprise managers to enhance strategic planning processes and implement adaptive management models suitable for uncertain environments.

Keywords: strategy, performance assessment, KPI, Small Business Sentiment Index, OKR, Business Activity Expectations Index, digitalization, Balanced Scorecard.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої турбулентності та невизначеності успіх підприємства залежить не лише від правильного вибору стратегії, а й від здатності постійно оцінювати її ефективність і своєчасно вносити корективи. Війна, інфляція, нестабільність попиту та технологічні зрушення вимагають від менеджменту гнучкого мислення та швидкого реагування на зміни. Питання полягає в тому, як визначити, наскільки обрана стратегія відповідає реальним умовам, і як організувати процес її адаптації. Без системної оцінки ефективності й оперативного коригування стратегія втрачає актуальність, що загрожує втратою конкурентних позицій і можливостей для розвитку.

Водночас сучасне бізнес-середовище характеризується посиленням непередбачуваних факторів, серед яких ключове місце займають політичні та безпекові ризики, коливання фінансових ринків, зміни законодавства, логістичні обмеження та швидка цифровізація економіки. Підприємства стикаються з необхідністю приймати стратегічні рішення в умовах дефіциту інформації, високої динамічності зовнішніх параметрів та постійного перегляду споживчих потреб. У таких умовах класичні підходи до стратегічного планування, розраховані на тривалі періоди стабільності, втрачають свою ефективність і потребують адаптації.

Проблема посилюється тим, що багато компаній зосереджуються переважно на оперативних показниках, ігноруючи довгострокові параметри стратегічного розвитку. Відсутність інтегрованої системи оцінювання стратегічних рішень призводить до несинхронізованості цілей, розривів між стратегічним баченням і реальними результатами діяльності, а також до своєчасно невиявлених негативних тенденцій. У результаті підприємства ризикують втратити гнучкість, знизити інноваційність та не встигнути адаптуватися до нових умов ринку.

Особливого значення ця проблема набуває для українських підприємств, що діють в умовах повномасштабної війни, зміни логістичних маршрутів, нестабільного попиту та зростання цін на ресурси. В таких умовах стратегія може втратити релевантність уже протягом кількох місяців, що потребує запровадження систем постійного моніторингу, швидкого збору аналітичних даних, оцінювання ризиків і сценарного планування. Таким чином, виникає потреба у формуванні комплексного механізму оцінки ефективності

стратегії, який би поєднував кількісні показники, якісний аналіз, цифрові інструменти та методи адаптивного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

За останнє десятиліття сформувалась ціла низка підходів до вимірювання стратегічного успіху. Концепція Balanced Scorecard (BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортеном, передбачає інтеграцію фінансових та нефінансових показників для контролю реалізації стратегії та є основою для багатьох сучасних методик [4]. Система цілей і ключових результатів (OKR) дозволяє задавати амбітні цілі на короткі періоди та оцінювати їх виконання; ефективність поєднання KPI та OKR досліджували Ю. Семененко та А. Коросташовець, які доводять, що синергія стабільних показників і проривних цілей підвищує адаптивність бізнесу [5].

Останні дослідження фокусуються на адаптивності стратегії у турбулентних умовах. В. А. Гросул та С. М. Сукачова-Труніна розробили методичний підхід до оцінювання ефективності стратегій адаптації з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Н. М. Шматько та В. О. Костін підкреслюють поетапність формування конкурентної стратегії: від моніторингу середовища до сценарного аналізу і контролю. У міжнародних кейсах виділяють переваги гнучкого управління: наприклад, відмова Blockbuster від цифрової трансформації призвела до банкрутства, тоді як Netflix швидко змінила бізнес-модель і стала світовим лідером [3]. Deloitte Central Europe аналізує, як компанії в умовах війни інтегрують механізми швидкого коригування стратегії в операційні цикли.

У контексті українського бізнесу важливим джерелом є результати Small Business Sentiment Index, що проводиться Європейською бізнес асоціацією. Згідно з дослідженням 2024 р., загальний індекс знизився до 2,3 бала з 5 (у 2023 р. він становив 2,5), що відображає песимістичні очікування підприємців: частка тих, хто оцінює свій стан як поганий, зросла з 39 % до 51,5 %, а тих, хто сподівається на покращення, скоротилася з 37 % до 22 % [7]. Це дослідження також засвідчило зменшення частки підприємців, які планують розширення бізнесу, з 79 % до 67 %, хоча 25 % респондентів все ж планують запуск нових продуктових ліній, 13 % – розширення географії, 14 % – вихід на зовнішні ринки.

З боку макроекономічних органів Національний банк України щомісяця публікує Business Activity Expectations Index (BAEI).

У травні 2025 р. цей індекс зріс до 50,8 пунктів, перевищивши нейтральний рівень і показник 2024 р. (48,0). Найбільш оптимістично налаштованими були компанії будівельного сектору (індекс 51,5), промисловості (51,1) та послуг (50,9), тоді як у торгівлі він становив 50,3 пункти. Дослідження НБУ дозволяють відстежувати щомісячні тенденції й фіксувати переломні моменти в очікуваннях бізнесу.

Не менш важливі результати аналітичного дослідження сервісу YouControl про динаміку реєстрації та закриття ФОП. У 2024 р. закрито майже 210 тис. ФОП, що на 32 % більше, ніж у 2023 р., тоді як кількість нових реєстрацій становила приблизно 285 тис. (на 5 % менше, ніж у 2023 р.) [8]. Найбільше припинень діяльності припало на роздрібну торгівлю (понад 65 тис.), ІТ-сектор (39 тис.) та інші послуги (26 тис.) [9]. Такі цифри підкреслюють важливість аналізу ринку та коригування стратегій під час кризи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексний аналіз сучасних підходів до оцінювання ефективності бізнес-стратегій та дослідження механізмів їх адаптації до змінного ринкового середовища. В основу мети покладено завдання узагальнити методи контролю виконання стратегічних рішень, визначити ключові інструменти вимірювання результативності (KPI, Balanced Scorecard, OKR), а також дослідити їх практичне значення для підприємств в умовах високої турбулентності.

Відповідно до мети сформовано такі завдання дослідження:

- систематизувати теоретичні підходи до оцінювання ефективності стратегій та визначити їх спільні характеристики та відмінності;
- проаналізувати актуальні аналітичні дані за 2023–2025 рр. щодо стану малого та середнього бізнесу в Україні, включаючи результати Small Business Sentiment Index, Business Activity Expectations Index та статистику динаміки відкриття й закриття ФОП;
- виявити ключові тенденції цифровізації українських підприємств та оцінити їх вплив на стратегічну стійкість бізнес-моделей;
- визначити роль гнучкого управління, швидкого коригування стратегічних рішень і цифрових інструментів у забезпеченні адаптивності компаній;
- узагальнити найуспішніші практики адаптації стратегій українських та міжнародних компаній у кризових умовах;

– надати практичні рекомендації щодо організації процесу стратегічного контролю, впровадження KPI/OKR та підсилення аналітичної складової управління.

Реалізація зазначених завдань дозволяє сформувати цілісне бачення процесу оцінки та адаптації стратегій, що є необхідною умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключові інструменти оцінювання ефективності. Ключові показники ефективності (KPI) є набором фінансових і нефінансових метрик, що відображають ступінь досягнення стратегічних цілей. Вони охоплюють фінансові результати (чистий прибуток, рентабельність), показники маркетингу (задоволеність клієнтів, частка ринку) та операційні метрики (продуктивність, якість). KPI повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями та мати кількісно визначені цільові значення. Регулярний моніторинг KPI дозволяє відстежувати динаміку, виявляти відхилення та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Balanced Scorecard (BSC) пропонує цілісний підхід до оцінки стратегії шляхом інтеграції чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу. Для кожної перспективи визначаються стратегічні цілі та відповідні KPI, що забезпечує “переклад” стратегії на конкретні дії та показники. BSC стимулює зворотний зв'язок і навчання, оскільки регулярний аналіз за всіма перспективами дає змогу перевіряти гіпотези й коригувати стратегію.

Objectives and Key Results (OKR) базуються на постановці амбітних цілей на короткі періоди (квартал) і визначенні кількох ключових результатів для кожної цілі. OKR відрізняється прозорістю та регулярним переглядом: щокварталу досягнення оцінюються відкрито, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та у внутрішніх пріоритетах. OKR не замінюють KPI, а доповнюють їх, формуючи культуру високих досягнень і залученості.

Інші методи оцінювання включають бенчмаркінг, аналіз відхилень, стратегічний аудит, EFQM-моделі ділової досконалості, “Lesson Learned” та використання бізнес-аналітики. Важливою тенденцією є впровадження Business Intelligence та інтерактивних дашбордів, які в режимі реального часу відстежують ключові метрики та дозволяють виявляти тренди чи аномалії [9].

Аналітичні дані останніх років. Важливою складовою стратегічного менеджменту є врахування актуальних аналітичних даних про бізнес-середовище. Таблиця 1 узагальнює ключові показники малого та середнього бізнесу України за 2023–2025 рр.

Як видно з таблиці, у 2024 р. спостерігалося погіршення настроїв підприємців та зростання кількості закриття ФОП, що пов'язано з загостренням воєнних ризиків і посиленням фіскального тиску. Водночас індекс ділових очікувань НБУ у 2025 р. вийшов на позитивний рівень, що свідчить про поступове відновлення економічної активності. Підприємці активно переходять до цифрових каналів продажів: частка тих, хто працює виключно онлайн, майже подвоїлася. Такі тренди слід враховувати при формуванні стратегії – орієнтація на цифрові інструменти та електронну комерцію стають ключовими умовами виживання.

Щоб наочно показати зміни в підприємстві, рисунок 1 відображає динаміку відкриття та закриття ФОП за 2023–2025 рр.

Значення цифрової трансформації. За даними спільного дослідження OECD та уряду України, малі та середні підприємства країни суттєво відстають від підприємств

країн ОЕСР за рівнем впровадження цифрових технологій. Хоча великі компанії активно використовують хмарні сервіси та аналітику, більшість МСП має обмежений доступ до систем ERP, CRM, роботизації та IoT. У звіті наголошується, що прискорення цифрової трансформації підвищить продуктивність і стійкість бізнесу, а збереження цифрового розриву ризикує посилити нерівність між регіонами та секторами.

Регіональні відмінності у цифровізації підтверджує індекс цифрової трансформації, де середнє значення по Україні становить 0,632. Найвищі показники мають Дніпропетровська (0,908) і Львівська (0,891) області, а найнижчі – Сумська (0,178) та Запорізька (0,289). Такий розрив пояснюється різним рівнем людського капіталу та інфраструктури. Для підприємств це означає, що стратегічні ініціативи з цифровізації мають враховувати регіональні особливості та спрямовувати ресурси на розвиток компетенцій персоналу.

Приклади адаптації стратегій. Успішні кейси демонструють, що поєднання систематичної оцінки ефективності з гнучкою адаптацією дозволяє компаніям пережити кризи та використати нові можливості. Зокрема, Netflix змінила свою бізнес-модель, перейшовши

Таблиця 1

Ключові показники розвитку малого та середнього бізнесу України у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р. (оцінка/тенденція)
Small Business Sentiment Index, бала (ЕВА)	2,5	2,3	дані за 2025 р. ще не оприлюднено; тенденція до покращення очікувань, що підтверджується зростанням ВАЕІ
Частка підприємців, які планують розширення бізнесу, %	79	67	н/д (у 2025 р. очікується відновлення інвестиційної активності залежно від безпекової ситуації)
ФОП: кількість нових реєстрацій, тис.	≈300	≈285	≈250 (за попередніми підсумками)
ФОП: кількість закриттів, тис.	≈159	≈210	≈120 (попередні оцінки, у 2025 р. очікується зменшення через адаптацію законодавства)
Business Activity Expectations Index (НБУ), пунктів	н/д (опитування не проводились у 2023 р.)	48,0 (травень 2024)	50,8 (травень 2025)
Підприємці, які використовують цифрові канали, %	67 (15 % працювали виключно онлайн)	67 (24 % виключно онлайн)	очікується подальше зростання завдяки поширенню е-комерції та фінтех

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11]

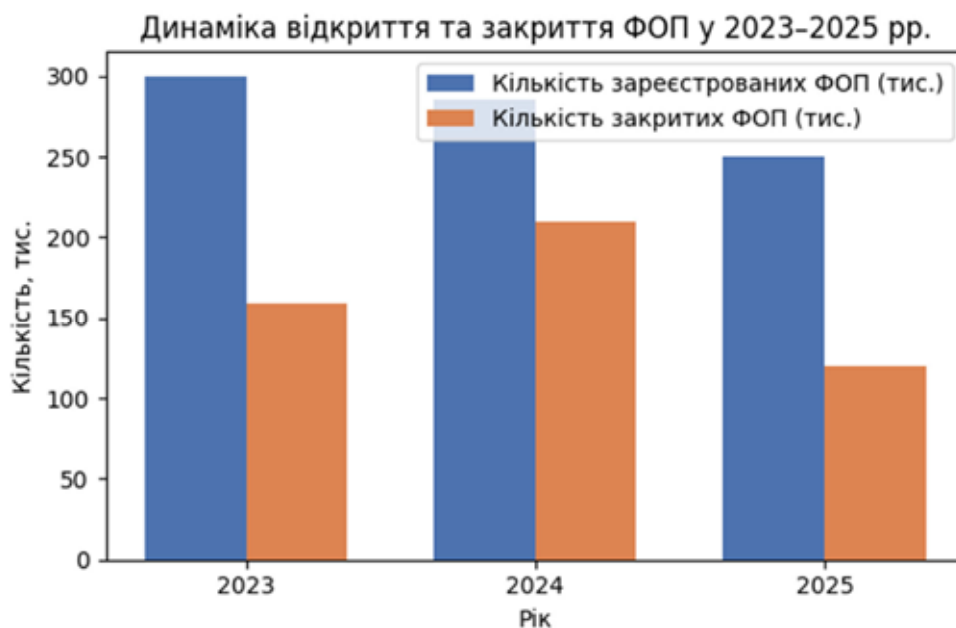


Рис. 1. Динаміка реєстрації та закриття ФОП у 2023–2025 рр.

Джерело: сформовано на основі [11; 12]

від поштового прокату DVD до стримінгового сервісу, і завдяки цьому витіснила традиційних гравців на кшталт Blockbuster. Вітчизняна логістична компанія «Нова пошта» під час повномасштабного вторгнення інвестувала в розбудову мережі автоматизованих терміналів та цифрові сервіси, що дозволило забезпечити безперервність операцій та зберегти клієнтську базу. Укрпошта модернізувала IT-інфраструктуру, розширила фінансові послуги та адаптувала маршрути доставки з урахуванням безпекових ризиків. Ці компанії регулярно аналізують KPI, використовують сценарне планування та інвестують у цифрові рішення, що є орієнтирами для інших учасників ринку.

Рекомендації для практики

Інституціоналізація стратегічного контролю. Компанії повинні впровадити формалізовані процедури оцінки та перегляду стратегії: регулярні performance review, стратегічні сесії, аудит відхилень.

Комбінація KPI та OKR. Доцільно поєднувати довгострокові KPI (рентабельність, частка ринку) з короткостроковими OKR, які стимулюють проривні результати й дозволяють швидко коригувати цілі.

Опора на аналітичні дані. Важливо стежити за індикаторами стану бізнес-середовища (Small Business Sentiment Index, BAEI), фінансовими та ринковими прогнозами. Це дає змогу вчасно реагувати на зміни кон'юнктури.

Фокус на цифрову трансформацію. Інвестиції у діджитал-інфраструктуру (CRM, ERP, e-commerce) підвищують стійкість та дозволяють швидше адаптуватися до нових умов. Особливу увагу варто приділяти розвитку цифрових навичок персоналу.

Гнучкість і культура змін. Побудова організаційної культури, що заохочує інновації, експерименти і швидке навчання, є критичною для виживання в умовах невизначеності.

Висновки. Оцінка ефективності та адаптація бізнес-стратегії є взаємопов'язаними складовими, що визначають здатність підприємства зберігати стійкість і забезпечувати розвиток у динамічному середовищі. Результати аналітичних досліджень свідчать, що у 2024 р. спостерігалось погіршення настроїв малого бізнесу, зростання кількості закриття ФОП та зниження впевненості підприємців у майбутньому. Водночас у 2025 р. ділові очікування почали поступово покращуватися, що відображено у показниках НБУ та дослідженнях бізнес-асоціацій. Це свідчить про наявність потенціалу для відновлення за умови впровадження ефективних стратегічних рішень.

Проведений аналіз підтверджує, що ключовим чинником стратегічної успішності є системний і безперервний процес оцінювання результативності обраної стратегії з використанням таких інструментів, як KPI, система збалансованих показників (BSC) та OKR. У сучасних умовах ці підходи мають інтегруватися з гнучкими моделями управління, що

дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема політичні, економічні та технологічні.

Важливим напрямом підвищення стратегічної ефективності є цифрова трансформація бізнес-процесів. Використання цифрових каналів продажу, автоматизація операцій, застосування аналітичних систем та підхід «data-driven» створюють можливість приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Підприємства, які інвестують у цифровізацію, демонструють вищу адаптивність, швидше реагують на потреби споживачів і здатні ефективніше масштабувати діяльність.

Особливої уваги потребує формування культури змін, заснованої на відкритості до

інновацій, розвитку персоналу та підтримці внутрішньої комунікації. Така культура сприяє швидкому впровадженню нових стратегій і знижує опір змінам у колективі.

Отже, підприємства, що здійснюють системну оцінку своїх стратегічних підходів, активно впроваджують інноваційні інструменти управління та розвивають цифрові компетентності, отримують значну конкурентну перевагу. Вони краще витримують періоди кризових коливань, ефективніше відновлюються після потрясінь та здатні використовувати нові ринкові можливості. Усе це підтверджує вирішальну роль адаптивної та науково обґрунтованої стратегії у забезпеченні довгострокового розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гросул В. А., Сукачова-Труніна С. М. Методичний підхід до оцінки ефективності стратегії адаптації підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 360–366.
2. Шматко Н. М., Костін В. О. Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3(285). С. 356–366.
3. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 324–338.
4. Коросташовець А. OKRs vs. KPIs: як навчитися ставити цілі та вимірювати ефективність у бізнесі. 26 червня 2024. URL: <https://worksection.com/blog/okrs-vs-kpis.html> (дата звернення: 26.11.2025).
5. BrainRain. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard). 24 грудня 2024. URL: <https://brainrain.com.ua/balanced-scorecard> (дата звернення: 26.11.2025).
6. Hickman A. Norton: Balanced Scorecard must adapt to remain relevant. *FM Magazine*. 2012. 6 Nov. URL: <https://www.fm-magazine.com/issues/2012/nov/norton-balanced-scorecard.html> (дата звернення: 26.11.2025).
7. Skinner V. Blockbuster's Collapse: What Happens When Businesses Ignore Digital Transformation. *Factr Blog*. 21 April 2023. URL: <https://www.factr.com/blog/blockbusters-collapse> (дата звернення: 26.11.2025).
8. Deloitte Central Europe. Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/pages/about-deloitte/articles/lessons-from-ukraine.html> (дата звернення: 26.11.2025).
9. Smart IT. Performance Review як інструмент для оцінки ефективності співробітників та управління кар'єрним просуванням. 27 травня 2025. URL: <https://smart-it.com.ua/performance-review> (дата звернення: 26.11.2025).
10. European Business Association. Two out of three SMEs plan to expand their business in 2025. *Small Business Sentiment Index 2024*. 26 лютого 2025. URL: <https://eba.com.ua/en/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsil/> (дата звернення: 26.11.2025).
11. Національний банк України. Businesses Return to Positive Economic Outlook – Business Outlook Survey in May. 2 червня 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/biznes-vidnoviv-pozitivni-otsinki-dilovoyi-aktivnosti-pidsumki-opituvannya-pidpriemstv-u-travni> (дата звернення: 26.11.2025).
12. YouControl. Аналітика щодо реєстрації та закриття ФОП у 2024 році. *Дія.Бізнес*. 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 26.11.2025).
13. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Париж: OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 26.11.2025).
14. w.oecd.org (дата звернення: 26.11.2025).

REFERENCES:

1. Hrosul, V. A., & Sukachova-Trunina, S. M. (2016). *Metodychnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti stratehii adaptatsii pidpriemstva* [Methodical approach to evaluating the effectiveness of an enterprise adaptation strategy]. *Biznes Inform*, (10), 360–366.

2. Shmatko, N. M., & Kostin, V. O. (2025). Metodichni osnovy formuvannia konkurentnoi stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh minlyvoho seredovyshcha [Methodological foundations of forming a competitive strategy for enterprise development in a changing environment]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 3(285), 356–366.
3. Semenenko, Yu. (2023). Rol KPI ta OKR v efektyvnosti diialnosti kompanii [The role of KPI and OKR in company performance efficiency]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (6), 324–338.
4. Korostashovets, A. (2024, June 26). OKRs vs. KPIs: Yak navchytysia stavtyti tsili ta vymiryuvaty efektyvnist u biznesi [OKRs vs. KPIs: How to learn to set goals and measure business efficiency]. Retrieved from <https://worksection.com/blog/okrs-vs-kpis.html> (accessed November 26, 2025).
5. BrainRain. (2024, December 24). Systema zbalansovanykh pokaznykiv (Balanced Scorecard) [Balanced Scorecard system]. Retrieved from <https://brainrain.com.ua/balanced-scorecard> (accessed November 26, 2025).
6. Hickman, A. (2012, November 6). Norton: Balanced Scorecard must adapt to remain relevant. *FM Magazine*. Retrieved from <https://www.fm-magazine.com/issues/2012/nov/norton-balanced-scorecard.html> (accessed November 26, 2025).
7. Skinner, V. (2023, April 21). Blockbuster's collapse: What happens when businesses ignore digital transformation. *Factr Blog*. Retrieved from <https://www.factr.com/blog/blockbusters-collapse> (accessed November 26, 2025).
8. Deloitte Central Europe. (2023). Lessons from Ukraine on building business resilience during wartime. Retrieved from <https://www.deloitte.com/ce/en/pages/about-deloitte/articles/lessons-from-ukraine.html> (accessed November 26, 2025).
9. Smart IT. (2025, May 27). Performance Review yak instrument dlia otsinky efektyvnosti spivrobitnykiv ta upravlinnia kariernoiu prosvihanniam [Performance review as a tool for assessing employee effectiveness and career development]. Retrieved from <https://smart-it.com.ua/performance-review> (accessed November 26, 2025).
10. European Business Association. (2025, February 26). Two out of three SMEs plan to expand their business in 2025. *Small Business Sentiment Index 2024*. Retrieved from <https://eba.com.ua/en/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi/> (accessed November 26, 2025).
11. National Bank of Ukraine. (2025, June 2). Businesses return to positive economic outlook – Business outlook survey in May. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/news/all/biznes-vidnoviv-pozitivni-otsinki-dilovoyi-aktivnosti-pidsumki-opituvannya-pidpriemstv-u-travni> (accessed November 26, 2025).
12. YouControl. (2024). Analitika shchodo reiestratsii ta zakryttia FOP u 2024 rotsi [Analytics on registration and closure of private entrepreneurs (FOP) in 2024]. *Diia.Business*. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/> (accessed November 26, 2025).
13. OECD. (2025). *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org> (accessed November 26, 2025).