

УДК 658.007

JEL D29, M11, O16

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-16>

**Андрій Михайлович ВАКУЛЕНКО,**

директор мережі пекарень «Такі Пирогги»

ORCID ID: [0009-0004-0038-2966](https://orcid.org/0009-0004-0038-2966)

## **РОЗВИТОК БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ**

*Стаття присвячена дослідженню концепцій щодо управління розвитком бізнес-організацій та розглядає різноманітні аспекти визначення цього поняття. Автор аналізує різні наукові підходи щодо формування розвитку бізнес-організацій. У статті сформувано авторський підхід щодо формування системи ключових вимірювальних показників та методики оцінки рівня розвитку бізнес-організації. Дослідження підкреслює необхідність постійного вдосконалення та розвитку компаній для забезпечення стійкості та їх конкурентоспроможності у сучасному невизначеному бізнес-середовищі. Розглянуто діяльність бізнес-організації та запропоновано дерево цілей щодо стратегічного розвитку даної компанії.*

**Ключові слова:** розвиток, концепції розвитку бізнес-організацій, показники розвитку бізнес-організацій, підходи щодо розвитку компаній.

**Andrii VAKULENKO,**

CEO Taki Pyrohy Bakery Chain

## **DEVELOPMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS: STRATEGIC APPROACHES AND FORMATION OF A SYSTEM OF EVALUATION INDICATORS**

*The article is devoted to the study of concepts related to development management and considers various aspects of the definition of this concept. The authors analyze various scientific approaches to the formation of the development of business organizations. The author's approach to the formation of a system of key measurement indicators and*

***methods of assessing the level of development of a business organization is formed in the article. The study highlights the need for continuous improvement and development of companies to ensure sustainability and their competitiveness in today's uncertain business environment. The activity of the business organization was considered and a tree of goals for the strategic development of this company was proposed.***

**Keywords:** *development, concepts of development of business organizations, indicators of development of business organizations, approaches to the development of companies.*

**Постановка проблеми.** Сучасні бізнес-організації в Україні стикаються з низкою складних викликів та труднощів у забезпеченні стійкого розвитку своєї діяльності. Економічна нестабільність, військова агресія та зміни на міжнародних ринках вимагають від бізнес-організацій особливої уваги до питань управління розвитком. Рівень конкурентоспроможності, фінансова стійкість та прибутковість, а також здатність підтримувати високий технічний, технологічний та організаційний рівень стають визначальними факторами для ефективного функціонування бізнес-організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед дослідників питань розвитку бізнес-організацій варто виділити таких: В.Г. Балан, М.М. Бурмака, А.В. Вороніна, Д. К. Воронков, О.І. Гаряфонова, Т. В. Гринько, О. Д. Гудзинський, М.І. Небава, О.Г. Ратушняк, А.В. Фоменко, Ю.І. Кучмай, З. Є. Шершньова. Проте, незважаючи на значущість досліджень вищезгаданих науковців, вирішення проблем управління розвитком бізнес-організацій в Україні в умовах економіки воєнного часу вимагає створення цілісного підходу, який враховує сучасні виклики. У зв'язку з цим, питання управління розвитком бізнес-організацій стають актуальними та вимагають наукового обґрунтування та практичних рекомендацій. Саме ця актуальність визначає мету даної наукової статті.

**Метою статті** є систематизація та аналіз різних наукових підходів та концепцій щодо управління розвитком бізнес-організацій, виокремлення системи основних показників щодо розвитку бізнес-організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах стрімкої трансформації бізнес-середовища та високого рівня нестабільності економіки України, управління розвитком бізнес-організацій стає важливим фактором їхньої успішності. Змі-

на кон'юнктури ринку, технологічні інновації та глобальні виклики вимагають від підприємств не лише адаптації, але й стратегічного керівництва для досягнення стабільності та конкурентоспроможності.

Загалом управління розвитком діяльністю бізнес-організації – це комплексне поняття.

Управління розвитком бізнес-організації – це стратегічний процес, спрямований на систематичне вдосконалення та розвиток організації для досягнення конкурентних переваг, забезпечення стійкого росту та відповіді на виклики середовища, що змінюється. Цей процес охоплює планування, втілення та контроль стратегій, спрямованих на поліпшення ефективності, збільшення прибутковості та забезпечення довгострокового успіху.

Метою управління розвитком бізнес-організації можна визначити формування умов, в контексті яких компанія отримує найефективніший фінансовий результат. Водночас, об'єктом виступають безпосередньо процеси вдосконалень та інновацій.

У контексті непередбачуваності та гострої конкуренції концепція управління розвитком бізнес-організацій визначає стратегічний підхід, що охоплює не лише адаптацію до зовнішніх змін, а й побудову внутрішнього потенціалу. Аналіз ринкових тенденцій, розвиток талантів та стратегічне планування стають ключовими компонентами, дозволяючи бізнес-організаціям ефективно впроваджувати інновації, адаптуватися та досягати стабільності в умовах постійної зміни. Врахування соціальних та екологічних аспектів підкреслює важливість корпоративної відповідальності та сталого розвитку для успішної інтеграції в сучасний бізнес-світ.

У сфері управління діяльністю бізнес-організацій існують різні управлінські концепції, такі як загальне управління якістю (TQM), управління вартістю (VBM), реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) та система збалансованих показників (BSC) (табл. 1).

Моніторинг та оцінка відіграватимуть ключову роль у визначенні KPI, проведенні аудитів та адаптації стратегій для досягнення оптимальних результатів. Лідерство та комунікації, в свою чергу, будуть сприяти розвитку лідерських якостей, відкритим комунікаціям та мотивації персоналу. Розвиток персоналу охоплює оцінку потреб у навчанні, проведення навчання та розвитку, а також оцінку професійного зростання.

**Таблиця 1. Порівняння управлінських концепцій бізнес-організацій**

№	Концепція	Опис	Переваги	Недоліки
1	Total Quality Management (TQM)	Систематичне впровадження методів і систем управління якістю в усі аспекти діяльності організації.	Підвищення продуктивності, поліпшення атмосфери в колективі, зниження витрат, підвищення довіри клієнтів.	Обов'язковий контроль якості може збільшити витрати в короткостроковому плані.
2	Value Based Management (VBM)	Зосередженість на максимізації вартості компанії через ефективне використання активів.	Підвищення фінансового благополуччя.	Складнощі з методологічними аспектами через різницю в бухгалтерській звітності українських та зарубіжних підприємств.
3	Business Process Reengineering (BPR)	Спрямована на постійне удосконалення бізнес-процесів та зменшення витрат на основні ресурси.	Стандартизація процесів, зниження витрат, збереження спрямованості на клієнтів.	Стандартизація може не враховувати особливості процесів та ускладнювати внесення змін.
4	Balanced Scorecard (BSC)	Перетворює місію та стратегічні цілі на оперативні цілі та показники, які надають інформацію для управлінських рішень.	Оцінка досягнутих результатів та сприяння прийняттю управлінських рішень.	Обмеження в оцінці короткострокових результатів та нездатність вирішити всі аспекти оцінки ефективності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [1 – 5]

Ключовим фактором для успішного функціонування будь-якої компанії та забезпечення її стійкого розвитку в умовах конкуренції є досягнення високого рівня розвитку. Стабільність операцій та зростання економічного потенціалу організації в нестабільному економічному середовищі пов'язані з наявністю надійної системи управління. Ключовим етапом у формуванні перспективного розвитку та ефективного управління задля зменшення негативного впливу макросередовища, є проведення комплексної оцінки рівня розвитку та визначення рівня надійності та ефективності системи управління [6].

В умовах ринкової конкуренції компаніям необхідно самостійно розробляти стратегію діяльності та розвитку, знаходити необхідні інструменти для її втілення, що приводить до розширення сфери управління. Зростає відповідальність управлінців за результати діяльності бізнес-організацій, а також за якість і своєчасність ухвалення важливих рішень.

Хоча існує безліч методів оцінки розвитку, немає одного універсального підходу. Різні методи не виключають один одного, а доповнюють, розглядаючи роботу компанії під різним кутом зору (табл. 2) [7].

**Таблиця 2. Підходи до оцінювання діяльності бізнес-організацій**

№	Назва	Зміст підходу
1	Традиційний	Заснований на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», дана методика передбачає оцінку ефективності на основі двох категорій показників. Перша категорія містить загальні показники на першому рівні, тоді як друга категорія – показники на другому рівні, які аналізують ефективність використання окремих видів ресурсів.
2	Метод експрес-оцінки	Експрес-аналіз дає загальне уявлення про ефективність функціонування підприємства та дозволяє провести швидку оцінку економічного стану компанії. Цей вид аналізу містить кілька підходів, таких як оцінка фінансової стійкості, виявлення «слабких» сторін у фінансовій звітності, аналіз динаміки, горизонтальний і вертикальний аналіз та інші методи.
3	Сімейство показників	Оцінка результатів функціонування бізнесу на основі комплексу показників допомагає дослідити функціонування компанії як єдиної та динамічної системи. Цей підхід дозволяє аналізувати фірму як з точки зору її поточних досягнень, так і її майбутніх перспектив, і проводити всебічний аналіз.
4	Структурний підхід Куросави	Підхід Куросави базується на структурі підприємства і складається з трьох ключових компонентів: оцінка показників економічної діяльності підприємства, якісна оцінка та оцінка економічних показників галузі. За цією концепцією структурного підходу оцінка ефективності бізнесу допомагає проаналізувати минулі досягнення та розробити стратегію для майбутнього, дозволяючи планувати нові напрями діяльності компанії.

**Закінчення таблиці 2**

<b>№</b>	<b>Назва</b>	<b>Зміст підходу</b>
5	Performance Management	Використання (Balance Scorecard (BSC – збалансованої системи індикаторів) передбачає врахування різних фінансових та нефінансових показників для оцінки ефективності організації.
6	Багатофакторний підхід	Широко використовується в науковій економічній літературі, однак реально застосовується не часто. Використовуються складні та важкодоступні для інтерпретації агреговані індекси ефективності.
7	Бенчмаркінг	Бенчмаркінг – система ранньої діагностики, яка полягає в вимірюванні продукції, послуг або методів роботи порівняно з найсильнішими конкурентами галузі. Допомогає отримувати інформацію для порівняння фінансових показників, роботи персоналу, тривалості циклу розробки та якісних показників послуг.
8	Піраміда ефективності	Згідно з цією методикою оцінки ефективності функціонування бізнесу, формується п'ять рівнів, що ієрархічно пов'язані: візія; ринкова ситуація та фінансовий стан; взаємодія з клієнтами; гнучкість і продуктивність; терміни поставки, тривалість виробничого циклу і витрати, за нестачею.

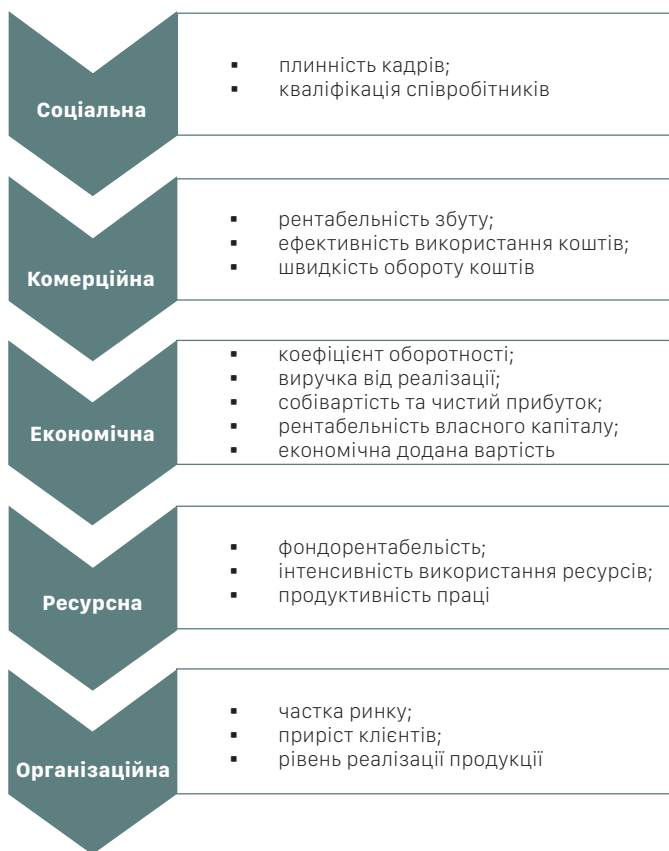
Джерело: складено автором на основі [7 – 8]

Багато український бізнес-організацій стикаються з труднощами у виборі оптимального набору показників для оцінки свого розвитку. Існує велика кількість показників, серед яких потрібно визначити ті, що найкраще відображають результати конкретної організації. Таким чином, важливим завданням для кожної бізнес-організації є правильний вибір своєї власної системи показників.

Досягнення розвитку бізнес-організації тісно пов'язане з успішністю управлінських рішень, іншими словами – з управлінською діяльністю. Ефективність бізнес-організації оцінюється за допомогою різних методів і показників. Показники можна поділити на різні підсистеми: соціальну, комерційну, економічну, ресурсну, технологічну та організаційну структуру (рис. 1).

Розглянемо процес управління розвитком на прикладі бізнес-організації «BOLT». Вперше в Україну ТОВ «BOLT» зайшов у вересні 2016 року в Київ, але не зміг конкурувати з «Uber» та «Ukron». Після залучення інвестицій у розмірі 175 млн доларів США в червні 2018 року, компанія ТОВ «BOLT» повернулася

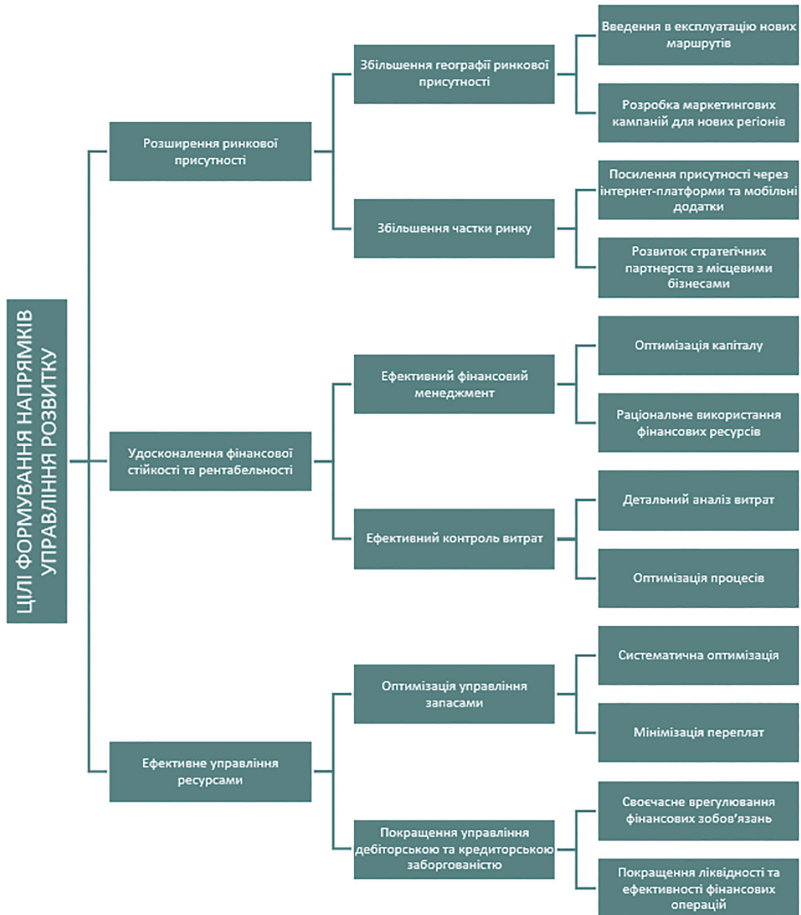
в Україні із стратегією активного маркетингу, яка включає 50% знижки, використання промокодів та проведення акцій для водіїв [9]. Крім того, планується розширення діяльності в інших містах України. Нині ТОВ «BOLT» працює в таких містах України як: Біла Церква, Бровари, Чернігів, Дніпро, Ірпінь, Кам'янець-Подільський, Бориспіль, Черкаси, Чернівці, Дрогобич, Івано-Франківськ, Стрий, Кам'янське, Київ, Львів, Запоріжжя, Хмельницький, Кременчук, Кропивницький, Кривий Ріг, Луцьк, Миколаїв, Збараж, Полтава, Одеса, Рівне, Харків, Суми, Трускавець, Тернопіль, Вишгород, Вінниця, Вишневе, Здолбунів, Житомир, Нова Самарь, Ужгород.



**Рис. 1. Система показників оцінювання розвитку бізнес-організації за різними підсистемами**

Джерело: складено автором

Станом на кінець 2023 року компанія працює за такими напрямками, як пасажирські перевезення автомобілями різного класу, оренда електросамокатів, електровелосипедів, доставка продуктів «Bolt Market», доставка «Bolt Food», каршерінг «Bolt Drive», а також надає послуги з корпоративних перевезень «Bolt Business».



**Рис. 2. Дерево цілей формування напрямків управління розвитком ТОВ «BOLT»**

Джерело: складено автором на основі [8 – 9]



Щоб підняти вартість бренду та поліпшити сприйняття його продукції, «BOLT» повинно інвестувати в маркетинг та брендинг. Покращення якості продукції та обслуговування клієнтів сприятиме збільшенню лояльності клієнтів. Одночасно, оптимізація управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю допоможе підприємству ефективніше використовувати свої ресурси. Об'єднуючи ці напрямки, компанія зможе стати більш конкурентоспроможною, розширити свій вплив на ринок та забезпечити стійкий розвиток.

Стратегічні орієнтири – це ключові напрями діяльності, спрямовані на досягнення мети та розвиток бізнес-об'єкта. У нашому випадку, ми пропонуємо три основні стратегічні орієнтири для компанії «BOLT». Складемо дерево цілей для них (рис. 2).

Ці стратегічні напрями не лише сприятимуть розвитку «BOLT», але й дозволять забезпечити більш стійкий та конкурентоспроможний стан на ринку. Правильно збалансовані кроки в розширенні ринків, фінансовому управлінні та підвищенні конкурентоспроможності бренду формуватимуть цілісну концепцію для підтримки стабільного та успішного розвитку компанії.

**Висновки.** Управління розвитком і успішність функціонування бізнесу вимагають відповідних управлінських рішень, які враховують результативність, ефективність та конкурентоспроможність компанії.

Оцінка розвитку бізнес-організацій включає аналіз широкого спектру показників, які можна поділити на такі підсистеми, як соціальна, комерційна, економічна, ресурсна, технологічна та організаційна ланка.

Підсумовуючи, слід зазначити, що в умовах сучасного бізнесу необхідність управління розвитком бізнес-організацій не обмежується лише забезпеченням фінансового успіху та задоволенням власника чи клієнта. Здатність бізнес-організації адаптуватися до змін у просторово-часовому вимірі та взаємодіяти з зовнішнім середовищем стає ключовою умовою для її тривалого успіху.

© Вакулєнко А.М., 2024

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко С.М., Строкач І.А. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні.

*Вісник університету «Технологій та дизайну»*. 2018. №1. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2018-1/7.pdf>.

2. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. *І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239>.

3. Жулай Г.С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 94 – 97.

4. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 2. С. 68 – 75.

5. Ilsemann A.C., Cucuzza T.G. Breaking the glass ceiling. New ways Finance can leverage core strengths and add strategic value. *Ernst&Young*. 2021. URL: <http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Breaking-the-glass-ceiling---How-does-it-affect-you>.

6. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ. 2012. 108 с.

7. Boulanger P. Finance and Performance Management Survey – When the Going Gets Tough, Call the CFO. *Accenture*. 2020. URL: [http://www.accenture.com/us-en/podcasts/Pages/finance\\_performancemanagementsurvey-2020-cfo.aspx](http://www.accenture.com/us-en/podcasts/Pages/finance_performancemanagementsurvey-2020-cfo.aspx).

8. Гарафонова О., Онищенко О., Яценко І. (2023). Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. *Development Service Industry Management*. (3). С. 6 – 11. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(1)).

9. Taxify перезапускається у Києві та приїде в інші міста України. AIN.UA.

## REFERENCES

1. Bondarenko S.M., Strokach I.A. Osoblivosti vikoristannya sotsialno-orientovanoYi kontseptsiiYi zagalnogo upravlinnya yaklstyu TQM v Ukraini. *Visnik universitetu «Tehnologiy ta dizaynu»*. 2018. No. 1. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2018-1/7.pdf>.

2. Kalaman O.B. Osnovni skladovi kontseptsiiyi upravlinnya efektivnistyu diyalnosti pidpriemstva. *I Mizhnarodna nauково-praktichna konferentsiya «Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemi ta perspektivi»*. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239>.

3. Zhulay G.S. Mehanizm upravlinnya efektivnistyu diyalnosti pidpriemstv. *Agrosvit*. 2021. No. 20. Pp. 94 – 97.

4. Tkachova S.S. Evolyutsiya protsesnogo plidhodu do operatslynoyi ta upravlynskoyi dlyalnosti pldpriEmstv. *Visnik Sumskogo derzhavnogo universitetu. Seriya: Ekonomika*. 2012. No. 2. Pp. 68 – 75.

5. Ilsemann A.C., Cucuzza T.G. Breaking the glass ceiling. New ways Finance can leverage core strengths and add strategic value. *Ernst&Young*/ 2021. URL: <http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Breaking-the-glass-ceiling---How-does-it-affect-you>.

6. Nebava M.I., Ratushnyak O.G. Menedzhment organizatsly i administruvannya: navchalnyy posibnik. Vinnitsya: VNTU, 2012. 108 p.

7. Boulanger P. Finance and Performance Management Survey – When the Going Gets Tough, Call the CFO. *Accenture*. 2020. URL: [http://www.accenture.com/us-en/podcasts/Pages/finance\\_performancemanagementsurvey-2020-cfo.aspx](http://www.accenture.com/us-en/podcasts/Pages/finance_performancemanagementsurvey-2020-cfo.aspx).

8. Garafonova O., Onischenko O., Yaschenko I. (2023). Osoblivosti upravlynnya rozvitkom biznes-organizatsly v suchasniy ukrayinskiy umovah. *Development Service Industry Management*. (3). Pp. 6 – 11. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(1)).

9. Taxify perezapuskaetsya v Kieve i vyjdet v drugie goroda Ukrainy. AIN.UA.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 12.03.2024**