

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5>

Ольга Іванівна ГАРАФОНОВА,

доктор економічних наук, професор,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: ID 0000-0002-4740-7057

Петро Олександрович КУПЧЕВСЬКИЙ,

студент 6 курсу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Інна Валеріївна ЯЩЕНКО,

викладач, факультет хореографічного мистецтва,
Київський національний університет культури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5046-5453>

СТРАТЕГІЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

У статті розкрито зміст та особливості управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного стану. Встановлено, що «ефективність» загалом та «управління ефективністю», зокрема, є фундаментальними економічними категоріями. У зв'язку з цим обґрунтовано відсутність єдиного узагальнюючого підходу до розкриття змісту терміну «управління ефективністю». За результатами критичного аналізу запропоновано авторське визначення поняття «управління ефективністю. Представлено систему управління ефективністю, визначено мету, суб'єкт та об'єкт управління, а також обґрунтовано доцільність дотримання процесного підходу в управлінні ефективністю. Поглиблена увага приділена п'яти функціям управління та двом об'єднуючим функціям. Наприкінці статті в найбільш загальному вигляді описано поточний стан бізнес-середовища та проблеми, з якими зіштовхнулися вітчизняні бізнес-організації після 24 лютого 2022 року. Виділено основні напрямки державної підтримки вітчизняних компаній для пом'якшення наслідків викликів.

Ключові слова: ефективність, управління ефективністю, повномасштабне вторгнення, економіка воєнного часу, система управління ефективністю, функції управління ефективністю.

Olga GARAFONOVA

Doctor of economic sciences, professor,
Kyiv National University of Economics
named after Vadym Hetman

Petro KUPCHEVSKY

Student 6th year,
Kyiv National University of Economics named
after Vadym Hetman

Inna YASHECHENKO

Teacher, faculty of choreographic art,
Kyiv National University of Culture and Arts

STRATEGIC BASIS FOR MANAGING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ORGANIZATION ACTIVITIES IN WARTIME CONDITIONS

The article reveals the content and features of managing the effectiveness of the business organization's activities in the conditions of martial law. It has been established that «efficiency» in general and «efficiency management» in particular are fundamental economic categories. In this regard, the absence of a single generalizing approach to the disclosure of the meaning of the term "efficiency management" is substantiated. According to the results of the analysis, it is proposed to understand under the management of the effectiveness of the business organization's activity «the process of ensuring the effectiveness of the organization, which is based on its ability to implement an adequate strategic goal setting with full consideration of the state and trends of changes in the external environment of operation, to create and use the collective potential that provides maximum satisfaction consumers and market requirements in the product and obtaining economic advantages compared to other business entities with optimal spending of necessary resources.» The object and subject of management, as well as the goal, which is achieved within the framework of a continuous cyclical process of goal setting (goal setting), planning, organization, motivation, control, are defined. The unifying processes of performance management are decision-making and communication. It was concluded that in the conditions of Ukraine, the concept of activity efficiency management is an extremely relevant and mandatory component of the strategic management system of a modern business organization. At the end of the article, the current state of the business environment and

the problems faced by domestic business organizations after February 24, 2022 are described in the most general form. The main areas most affected by Russian aggression are: agriculture, IT, energy, metallurgy, logistics, insurance market. The main directions of state support for domestic companies to mitigate the consequences of the challenge are highlighted: total deregulation, liberalization and strengthening of state support.

Key words: efficiency, efficiency management, full-scale invasion, wartime economy, efficiency management system, efficiency management functions.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах України господарська діяльність бізнес-організацій пов'язана з багатьма труднощами, причиною яких, насамперед, є військова агресія з боку іншої держави та викликана цим економічна нестабільність. Рівень продуктивності управління ефективністю діяльності бізнес-організації залежить від здатності керівника вибрати правильний напрямок для пошуку резервів та важелів її підвищення та складових, таких як: конкурентоспроможність, фінансова стійкість та прибутковість, утримання достатнього технічного, технологічного та організаційного рівня, тощо. Відповідно ефективна діяльність бізнес-організації сприяє формуванню її довгострокової конкурентної переваги, визначає її позиції за умов жорсткої конкурентної боротьби та нестабільності ділового бізнес-середовища. У зв'язку з цим вивчення особливостей управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в Україні в умовах економіки воєнного часу є актуальним науковим завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останнє десятиліття питанням управління ефективністю діяльності бізнес-організацій приділяється значно більше уваги. Особливо це стосується вітчизняного наукового співтовариства, яке в рамках наукових досліджень намагаються розробляти відповідне теоретичне та методологічне підґрунтя для забезпечення відповідних процесів діяльності компаній на практиці. Серед дослідників, роботи яких активно використовувалися в цьому дослідженні, варто виділити наступних: Армстронг М. [9], Говорушко Т.А. [8], Гончарук А.Г. [10], Дейнеко К.А. [1], Жулай Г.С. [4], Каламан О.Б. [2], Коваленко М.В. [1], Куценко А.В. [7], Нікітін В.Г. [5], Рихліцький В.О. [17],

Савченко С.М. [5], Тейлор Ф.У. [3], Ткачова С.С. [13], Фоніна Я.В. [1], Шипіна С.Б. [6]. Проте незважаючи на важливість та значимість використаних робіт вітчизняних науковців питання пошуку шляхів ефективного управління бізнес-організаціями в Україні в умовах економіки воєнного часу потребують розробки цілісного підходу з урахуванням викликів часу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є поглиблення розуміння змісту та значимості продуктивного управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в Україні з урахуванням викликів воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. Гарантією успішного функціонування бізнес-організації у ринковому середовищі є постійне підвищення ефективності її діяльності. У зв'язку з цим досягнення необхідного рівня ефективності стає одним із найважливіших завдань управління комерційною організацією.

Багатомірний, комплексний характер категорії «ефективність» зумовлює складність її змістовного розуміння, оцінки та вибору методів, підходів до управління в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища в Україні та особливостей внутрішнього середовища вітчизняних компаній, що знаходяться під постійним тиском зовнішніх негативних чинників.

З початку 90-х років ХХ століття вітчизняна економіка вступила на шлях переходу до ринкової економіки. Протягом минулих 30 років в Україні відбувалася досить жорстка адаптація до вимог часу, що включала переділ власності, децентралізацію галузевих структур, їх подальшу інтеграцію в нові організаційно-правові форми. В умовах переходу до ринкової економіки та її становлення змінилися трактування та ієрархія критеріїв ефективності, їх змісту та характеристики. Змінилися і пріоритети, під впливом яких створювався та накопичувався науковий матеріал із проблем ефективності діяльності бізнес-організацій та управління цим процесом [1, с. 120-126].

Ефективність діяльності бізнес-організації – одне з найбільш узагальнюючих понять економіки, що відбиває складну соціально-економічну діяльність відтворення, процес розвитку продуктивних сил та виробничих відносин. В даний час існує багато підходів до визначення категорії «ефективність» та підходів до її ефективного управління, що базується на значному науковому доробку як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків.

Вчені дають перші посилання на поняття «ефективність» у трактаті Сунь Цзі «Мистецтво війни». В цій відомій праці її автор говорить про те, що щоб бути ефективним необхідно кілька умов: володіти інформацією про свої сильні та слабкі сторони; володіти інформацією про слабкі та сильні сторони противника [2].

Питання управління ефективністю з точки зору комерційної чи бізнес-організації почало цікавити практиків і вчених набагато пізніше. Першим ученим, який став із практичного погляду розглядати питання ефективності у контексті діяльності менеджерів, був інженер Ф.У. Тейлор. На межі XIX та XX століть Тейлором було розроблено основи наукової організації праці. Суть його теорії полягала у впровадженні чотирьох принципів в діяльність бізнес-організації: встановлення правил; професіоналізм працівників; уважне ставлення до працівника та оплати праці; рівноцінний розподіл роботи та відповідальності [3, с. 12].

В подальшому тема ефективності почала активно розглядатися науковцями у контексті багатьох аспектів господарської діяльності бізнес-організацій. В даний час існує безліч визначень та підходів до управління ефективністю діяльності бізнес-організації. Вони ґрунтуються на аналізі різних груп показників економічної результативності. Так, вчений дослідник Л.М. Дос Сантос розглядає управління ефективністю в рамках менеджменту і у зв'язку з цим виділяє такі поняття як управління бізнесом та ефективність управління [4, с. 73–78]. Ці поняття розрізняються таким чином, а саме:

- управління бізнесом – це результативне та ефективне досягнення поставлених бізнес-цілей за допомогою оцінки та аналізу відповідної вхідної інформації, а також вироблення цих управлінських рішень, які є вихідною інформацією;
- ефективність управління – це здійснення управління за правилом вироблення та реалізації управлінських рішень для досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами та ресурсами. Варто зазначити, що таке розуміння ефективності діяльності бізнес-організації обмежене предметною сферою застосування цього наукового знання, а саме системою менеджменту або управління організацією.

Інші дослідники-економісти, такі як Савченко С.М. та Нікітін В.Г. [5], розглядають з різних сторін управління ефективністю діяльності підприємства. У своїх дослідженнях вони посилаються на кла-

сиків економічної теорії, таких як Дж.М. Кейнс, Д.Рикардо, П. Хейне. Ці вчені у своїх працях описують управління ефективністю як процес досягнення максимального рівня співвідношення між результатом (ефектом) та витратами (ресурсами). За результатами своїх досліджень Савченко С.М. та Нікітін В.Г. висувають гіпотезу про те, що від рівня та якості такого управління залежить кінцевий результат діяльності бізнес-організації та її ефективність [5]. Це означає, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо пов'язується з наміченими підприємством цілями та кінцевими результатами їх досягнення.

У Міжнародних стандартах обліку та фінансової звітності для оцінювання результатів діяльності фірми та її ефективності зроблено основний акцент на показниках фінансових результатів діяльності, зокрема прибутку. На даний момент найбільшої популярності у світі набули дві концептуально розроблені моделі: IFRS (міжнародні стандарти фінансової звітності) та US GAAP (загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку). Першу модель визнали у світі, тому що вона орієнтована на систему міжнародного обліку, а другу – як через жорсткі вимоги SEC (комісії з цінних паперів та бірж Сполучених Штатів Америки), так й завдяки привабливості американського ринку капіталу, який є найбільшим у всьому світі [6, с. 147-150].

Ще детальніший аналіз ефективності діяльності підприємства та управління цим процесом проведено Коваленко М.В., Фоніною Я.В. та Дейнеко К.А. [1, с. 120-126], які розглядають це управління в контексті стратегічного планування та сталого розвитку підприємства. Також вчені звертають увагу на ефективність діяльності бізнес-організації та її безпосередній зв'язок з економічною результативністю. Автор звертає увагу на те, що розгляд стратегічного планування та сталого розвитку у контексті управління ефективністю дозволяє відобразити фінансові та матеріальні потоки між підприємством та основними зацікавленими сторонами; показати, чому компанія впливає на економічне становище цих зацікавлених сторін; подати інформацію про те, як у результаті синергії створюється та розподіляється додана вартість.

Підтвердженням важливості питань, що стосуються пошуку шляхів управління ефективністю діяльності бізнес-організацій є наведені у табл. 1 підходи до розуміння досліджуваної економічної категорії «управління ефективністю».

Таблиця 1. Підходи до визначення поняття «управління ефективністю»

Автор / джерело	Визначення	Коментар автора
Кущенко А.В. [7]	«Управління ефективністю діяльністю організації – це цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю задля забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам».	Акцент робиться на оперативному управлінні ефективністю, в той час як довгострокові завдання залишаються поза увагою.
Говорушко Т.А., Климаш Н.І. [8]	«Відстоюють ціннісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю та визначають його як процес, який націлений на досягнення максимальної вартості підприємства».	ВМ є популярною концепцією управління, але її використання як підходу до наукового визначення економічної категорії є поверховим.
Армстронг М. [9]	«Управління ефективністю діяльністю організації – систематичний та безперервний процес удосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів».	Визначення має декілька важливих характеристик, які відображають зміст процесу управління, а саме систематичність та безперервність.
Гончарук А.Г. [10]	«Вважає, що таке визначення досить обмежене, оскільки воно заганяє процес управління ефективністю у вузькі часові рамки (оперативність). А також функціонально обмежує його лише регулюванням, упускаючи інші важливі функції управління – планування, оцінку, аналіз, контроль тощо».	Автор підтримує позицію вченого щодо часових рамок процесу управління ефективністю, які не можуть обмежуватися короткостроковим періодом, а повинні також розширюватися на весь можливий горизонт планування.
Холдсворд Е. Джирасін Д. [11]	«Управління ефективністю включає заходи щодо спільної роботи, довгострокового мислення, формування людського капіталу та лояльності клієнтів».	Визначення нагадує в більшій мірі концепцію, а не змістовне розкриття економічної категорії «управління ефективністю».

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 9; 10; 11]

Таким чином, ефективність діяльності бізнес-організації – є інтегрованою концепцією менеджменту, яка об'єднує різні сфери господарської діяльності бізнес-організації, включаючи стратегічне управління, управління кадровим потенціалом, операційне планування та управління, планування, облік, аналіз та контроль результатів, відповідні підходи, моделі та методи, та обов'язково програмне забезпечення для забезпечення стійкого підвищення ефективності організації у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати під управлінням ефективністю діяльності бізнес-організації розуміти процес забезпечення результативності організації, що заснована на її здатності здійснювати адекватну стратегічно вірну постановку цілей з повним урахуванням стану та тенденцій зміни зовнішнього середовища функціонування, створювати та використовувати сукупний потенціал, що забезпечує максимальне задоволення споживачів та вимог ринку у продукті та отримання економічних переваг порівняно з іншими суб'єктами господарювання з оптимальними витратами необхідних ресурсів.

Управління ефективністю діяльності бізнес-організації зводиться до створення відповідної системи та організаційно-економічного механізму впливу на результати роботи організації, підвищення ефективності управління витратами, отримання запланованих доходів, забезпечення цільового рівня прибутковості при врахуванні інтересів зацікавлених сторін. У зарубіжній практиці подібна система отримала назву «управління ефективністю бізнесу», що походить від англomовного терміну «corporate performance management» (скорочено – CPM або просто CP – «performance management») [12, с. 17-36].

Кожне підприємство повинно визначитися з тим, наскільки розвиненою буде в нього система управління ефективністю діяльності, яка буде мета функціонування такої системи, що виступатиме об'єктом управління та хто буде реалізувати заходи з управління (суб'єкти управління).

Зазначені базові положення чітко вписуються в модель системи управління ефективністю, запропоновану А.В. Куценко у вигляді схеми, що зображена на рис. 1 [7, с. 18].

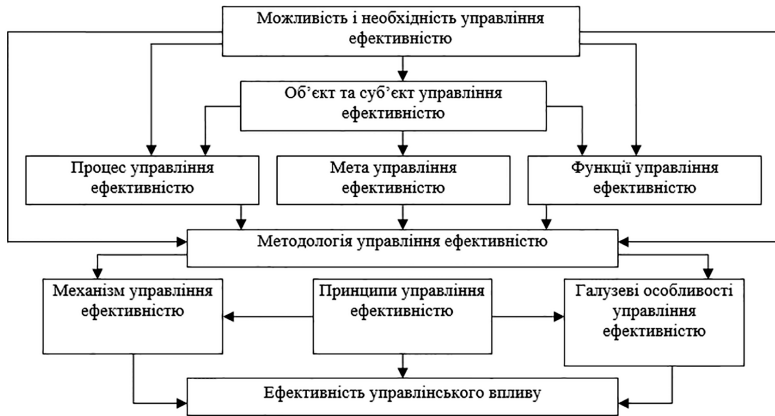


Рис. 1. Система управління ефективністю діяльності бізнес-організації

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Об'єктом управління ефективністю діяльності бізнес-організації фактично є процес функціонування організації, тобто здійснення господарської діяльності у всіх характерних для компанії проявах, а суб'єктами управління, відповідно, управлінський персонал бізнес-організації, на якого покладені завдання із загального переліку питань управління ефективністю бізнесу.

Головна мета в управлінні ефективністю діяльності бізнес-організації лежить у площині інтересів власників бізнесу, для яких важливою є постійна максимізація їх добробуту як в поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі.

Здійснене вище формулювання мети управління ефективністю, її суб'єктів та об'єктів управління, реалізується в рамках певної послідовності етапів. Це дає змогу зробити важливе твердження про те, що управління ефективністю діяльності бізнес-організації повинно базуватися на процесному підході до управління, який ґрунтується на виділенні певного переліку функцій менеджменту. Як влучно зазначає С.С. Ткачова, досягнення цілей управління ефективністю діяльності бізнес-організації реалізується не одномоментно, а проходить ряд етапів, в рамках яких відбуваються безперервні дії, які в науці менеджменту прийнято називати функціями управління [13, с. 68-75]. Іншими словами можна говорити

про те, що процес управління – це сума його функцій, тобто тих видів діяльностей та впливів, які здійснюються суб'єктом управління по відношенню до об'єкта управління. При цьому процес управління хоча формально і має початок та кінець, але фактично процес управління проходить через відповідні функції та є безперервним в рамках замкненого кола. Тобто після проходження всіх етапів управління компанія повертається на початок цього процесу і він відбувається знову.

Функція встановлення цілей або «цілевизначення» формує цільову спрямованість діяльності бізнес-організації у напрямку досягнення встановлених суб'єктом управління цілей, які визначають майбутнє становище складових об'єкту управління. Під час встановлення цілей підвищення ефективності діяльності бізнес-організації потрібно дотримуватися принципу супідрядності, тобто має бути встановлена головна мета діяльності організації з подальшою її розбивкою на цілі другого та за нею необхідності іншого порядку.

Після виконання функції «цілеполагання» наступним етапом процесу є «планування». В рамках виконання цієї функції суб'єктами управління здійснюється розробка корпоративної стратегії та тактичних дій для досягнення поставлених цілей і завдань. Також в рамках виконання завдань цієї функції встановлюються плани та графіки кожного конкретного заходу управління ефективністю діяльності бізнес-організації, орієнтованих на досягнення головної мети.

Третьою функцією управління ефективністю діяльності бізнес-організації є функція «організація» головним призначенням якої є створення умов для практичної реалізації встановлених цілей та прийнятих для реалізації планів та заходів. Важливим матеріально-технічним забезпеченням для ефективної реалізації функції «організація» є документування, коли всі залучені сторони матимуть документальне підтвердження встановлених цілей та завдань.

Невід'ємною серед всього переліку функцій управління є «мотивація». Без необхідної зацікавленості суб'єктів та об'єктів управління головна мета підвищення ефективності управління діяльністю бізнес-організації вірогідно, що не буде досягнута. Підприємство повинно використовувати весь наявний арсенал матеріальних та нематеріальних інструментів для підвищення мо-

тивації працівників, їх залученості до процесу підвищення ефективності функціонування компанії.

Функція «контроль» дає змогу контролювати процес досягнення мети у підвищенні ефективності діяльності бізнес-організації та за необхідності здійснювати коригувальні заходи для відновлення руху у напрямку досягнення мети. В рамках цієї функції підприємством може бути розроблено відповідні стандарти та критерії, які виступають індикаторами для виконавців. Ці індикатори дають змогу побачити, чи досягається мета, чи має місце негативне відхилення від плану. В останньому випадку повинні прийматися оперативні заходи для корегування дій.

Об'єднуючими процесами в реалізації функцій управління є процес «прийняття рішень» та процес «комунікації», які в сукупності забезпечують життєдіяльність циклу виконання функцій встановлення цілей, планування, організації, мотивації та контролю під час загального процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організації. При цьому варто звернути увагу на те, що описані вище п'ять функцій менеджменту є фундаментом, на якому базується концепція corporate performance management (CPM).

Концепція управління ефективністю діяльності все частіше застосовується вітчизняними компаніями. За даними дослідження, проведеного PwC [14], 42% респондентів вже використовують ключові показники ефективності (KPI), що розробляються на основі стратегії та ключових факторів формування вартості, а 33% планують використання таких KPI. Накопичений досвід компаній по всьому світу, особливо під час світової кризи (2008-2009 рр.) показав, що оцінка ефективності компаній та їх керівництва з акцентом на одному показнику (наприклад, прибутковості) без урахування всіх ризиків може призвести до збитків та втрати контролю над бізнесом.

У періоди криз обґрунтовано зростає роль фінансової функції в управлінні ефективністю. Згідно з дослідженням, проведеним Accenture [15], 80% компаній відзначили розширення зони відповідальності фінансової функції, що було викликане необхідністю прогнозу розвитку бізнесу та управління структурою витрат в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється.

Недавнє дослідження Ernst&Young [16] показало, що 79% вищого керівництва, що приймає рішення, визнають той факт, що фінансова функція за останні 5 років стала більш задіяною зі стратегічної точки зору.

Дослідження PwC, згадане вище, також підтвердило зростання фінансових директорів в управлінні ефективністю бізнесу: 36% опитаних у 2018 р. проти 33% у 2015 р. вважають, що ключову роль в управлінні ефективністю діяльності компанії, крім генерального директора, повинен відігравати директор з фінансів.

Сучасні фінансові директори прагнуть брати більшу участь у стратегічному управлінні, активно використовуючи фінансову інформацію для пріоритезації стратегічних завдань через розподіл капіталу та управління вільним грошовим потоком.

Фінансова функція відіграє важливу роль в управлінні ефективністю діяльності бізнес-організації, але ця роль не має обмежуватися розумінням загальної корпоративної стратегії компанії. Фінансистам також варто розуміти стратегію та завдання діяльності кожного бізнес-підрозділу – це є запорукою успішного залучення цих підрозділів до стратегічного управління компанією.

Отже, можна з упевненістю говорити, що концепція управління ефективністю діяльності актуальна і є обов'язковим елементом стратегічного управління сучасної бізнес-організації. Стратегічна роль СPM обумовлена тим, що система управління ефективністю спрямована на досягнення стратегічних цілей бізнес-організації, актуальність – можливістю швидше приймати рішення та правильно реагувати на зовнішні умови, що постійно змінюються. Питання правильної організації управління ефективністю бізнесу стає ще більш актуальними в умовах економічного спаду та економіки військового часу.

Після повномасштабного вторгнення Росії на територію України Верховною Радою України в нашій державі було запроваджено воєнний стан, а наслідки цих подій призвели до того, що переважна більшість компаній була вимушена приймати складні рішення. Станом на початок жовтня 2022 року, тобто за 7 місяців повномасштабної війни, вже проведено багато досліджень щодо результатів цих подій на вітчизняну економіку та бізнес середовище. Серед секторів національної економіки, бізнес-організації яких зазнали найбільших втрат, виділяють аграрну сферу, сферу ІТ, енергетику, металургію, логістику, страховий ринок, тощо. При цьому в незалежності від сфери діяльності бізнес-організації, кожна з них зіштовхнулася з проблемою забезпечення людським капіталом. За різними оцінками після 24 лютого за кордон та в межах України евакуювалося більше 10 млн осіб. Це не могло

позначитися на можливостях компаній продовжувати свою діяльність у звичному режимі. Тому питання управління ефективністю та забезпечення виживання перед існуючими викликами постало перед кожною бізнес-організацією в Україні [17].

Для підтримки бізнесу в Україні на державному рівні було запроваджено цілу низку заходів та проектів, метою яких є згладжування негативних наслідків для бізнес-організацій. Такими загальними напрямками державної підтримки стали: тотальна дерегуляція, лібералізація та зміцнення державної підтримки. В рамках цих напрямів було скасовано вимоги щодо отримання ліцензій та дозволів на більшість видів діяльності, здійснено лібералізацію трудових відносин між роботодавцем та робітником, запроваджено податкові новації для зниження податкового тиску на підприємців, скасовано багато перевірок та відмінено санкції за несвоєчасне подання бухгалтерської звітності, тощо.

Сучасну бізнес-ситуацію в Україні можна назвати відносно прогнозованою та зрозумілою порівняно з першими місяцями війни. Багатьом компаніям вдалося стабілізувати свою діяльність, оцінити свої втрати та можливості. На думку автора, ті бізнес-організації, які продовжать здійснювати проактивні кроки в системі заходів управління ефективністю після закінчення війни стануть новими лідерами ринку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У підсумку проведеного дослідження варто зробити ключові узагальнення та висновки. Необхідність управління ефективністю діяльності бізнес-організації у просторово-часовому ракурсі обумовлюється тим, що сучасним компаніям недостатньо лише забезпечувати позитивний грошовий потік та дохід власнику, постачати продукт клієнту, бути закритою системою, яка намагається мінімальним чином взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Проведений аналіз показав, що у сучасній економічній науці відсутнє єдине визначення категорії «управління ефективністю». За результатами аналізу запропоновано під управлінням ефективністю діяльності бізнес-організації розуміти «процес забезпечення результативності організації, що заснована на її здатності здійснювати адекватну стратегічно вірну постановку цілей з повним урахуванням стану та тенденцій зміни зовнішнього середовища функціонування, створювати та використовувати сукупний потенціал, що забезпечує максимальне задоволення споживачів та вимог ринку

у продукті та отримання економічних переваг порівняно з іншими суб'єктами господарювання з оптимальними витратами необхідних ресурсів». Розглянуто систему та процес управління ефективністю діяльності бізнес-організації. Визначено об'єкт та суб'єкт управління, а також мету, яка досягається в рамках безперервного циклічного процесу встановлення мети (цілеполагання), планування, організації, мотивації, контроль. Об'єднуючими процесами управління ефективністю є процес прийняття рішень та комунікації. Зроблено висновок про те, що в умовах України концепція управління ефективністю діяльності є вкрай актуальною та обов'язковою складовою системи стратегічного управління сучасної бізнес-організації.

© **Гарафонов О.І., Купчевський П.О., Яценко І.В., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120-126.

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> (дата звернення: 10.10.2022).

3. Тейлор Ф. У. Принципи наукового менеджменту. Переклад з англ. О. І. Закоротько. Київ: Контролінг. 2011. Вип. 1. 104 с.

4. Жулай Г. С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 73-80.

5. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 10.10.2022).

6. Шипіна С.Б. Зарубіжний досвід розкриття інформації про фінансові результати у фінансовій звітності за МСФЗ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 17(4). С. 147-150.

7. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.

8. Говорушко Т.А. Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ. «Логос», 2013. 204 с.

9. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page, 2015. 416 с.

10. Гончарук А.Г. Управление эффективностью деятельности предприятия. Одеса: Астропринт, 2012. 260 с.

11. Houldsworth E., Jirasinghe D. *Managing and Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page, 2016. 245 p.

12. Bahri M., St-Pierre J., Sakka O. Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statementbased system. *Measuring Business Excellence*. 2017. Т. 21. № 1. Р. 17-36.

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

14. Серова Є., Троян Є. Управління бізнесом. На шляху від вимірювання до управління. PwC, Опитування генеральних та фінансових директорів провідних компаній України, 2019. URL: <http://www.pwc.ru/ru/performancemanagement/epm-2019.html> (дата звернення: 10.10.2022).

15. 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-performancemanagement-survey-2020-cfo.aspx>. (дата звернення: 10.10.2022).

16. Ilseman 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-glassceiling---How-does-it-affect-you> (дата звернення: 10.10.2022).

17. Рихліцький В.О. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Електронне видання «Економічна правда»*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 10.10.2022).

REFERENCES

1. Kovalenko M.V., Fonina Ya.V., Deineko K.A. Osoblyvosti upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv v umovakh ekonomiky Ukrainy. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. 2018. № 4. S. 120-126.

2. Kalaman O.B. Osnovni skladovi kontseptsii upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva. I Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy». 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239> (data zvernennia: 10.10.2022).

3. Teilor F. U. Pryntsypy naukovoho menedzhmentu. Pereklad z anhli. O. I. Zakorotko. Kyiv: Kontrolinh. 2011. Vyp. 1. 104 s.

4. Zhulai H. S. Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva yak vazhlyva skladova uspishnoho vedennia biznesu. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky. 2019. № 3. S. 73-80.

5. Savchenko S.M., Nikitin V.H. Sutnist ta pryntsypy stratehichnoho upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (data zvernennia: 10.10.2022).

6. Shypina S.B. Zarubizhnyi dosvid rozkryttia informatsii pro finansovi rezultaty u finansovii zvitnosti za MSFZ. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky. 2016. Vyp. 17(4). S. 147-150.

7. Kutsenko A.V. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: Monohrafiia. Poltava: RVV PUSKU, 2018. 205 s.

8. Hovorushko T.A. Klymash N.I. Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-oriientovanoho pidkhotu: monohrafiia. Kyiv. «Lohos», 2013. 204 s.

9. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 c.

10. Honcharuk A.H. Upravlenye efektyvnostiu deiatelnosti predpriyatiya. Odesa: Astroprynt, 2012. 260 s.

11. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2016. 245 p.

12. Bahri M., St-Pierre J., Sakka O. Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statementbased system. *Measuring Business Excellence*. 2017. Т. 21. № 1. P. 17-36.

13. Tkachova S.S. Evoliutsiia protsesnoho pidkholdu do operatsiinoi ta upravlinskoï diialnosti pidpriemstv. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriia Ekonomika*. 2012. № 2. S. 68-75.

14. Serova Ye., Troian Ye. Upravlinnia biznesom. Na shliakhu vid vymiriuvannia do upravlinnia. PwC, Opytuvannia heneralnykh ta finansovykh dyrektoriv providnykh kompanii Ukrainy, 2019. URL: <http://www.pwc.ru/ru/performancemanagement/epm-2019.html> (data zvernennia: 10.10.2022).

15. 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-performance-management-survey-2020-cfo.aspx>. (дата звернення: 10.10.2022).

16. 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-glassceiling---How-does-it-affect-you> (дата звернення: 10.10.2022).

17. Rykhlitskyi V.O. Biznes v umovakh viiny: kto zaznav naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuutsia pidpriemstva. *Elektronne vydannia «Ekonomichna pravda»*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (data zvernennia: 10.10.2022).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 29.11.2022