УДК 338.86
DOI 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372

Н. А. Тюхтенко,
доктор економічних наук, професор,
Херсонський державний університет,
вул. Університетська, 27, м. Херсон, 73003, Україна
(Фактична адреса: вул. Шевченка, 14, м. Івано-Франківськ, 76018, Україна)
e-mail: tuhtenko1@gmail.com

В. Ю. Худолей,
доктор економічних наук, професор
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені Академіка Юрія Бугая»,
пров. Магнітогорський, 3, м. Київ, 02094, Україна
e-mail: khudolei@ukr.net

О. І. Гарафонова,
доктор економічних наук, професор,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
пр. Перемоги, 54/1, м. Київ, 03057, Україна,
e-mail: ogarafonova@ukr.net

МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті досліджено теоретичні і методологічні аспекти управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в умовах стратегічної диджиталізації. З'ясовано, що ефективність виступає основою для побудови кількісних критеріїв оцінювання раціональності господарських рішень, що приймаються підсистемою управління. Обґрунтовано, що існує багато підходів до визначення категорії «ефективність» та «ефективне управління», що базуються на значному науковому доробку як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків. Актуалізовано питання методології управління ефективністю бізнес-організації в контексті сучасних викликів, пов'язаних із стратегічними цифровізаційними процесами. Доведено, що ефективність діяльності бізнес-організації пов'язана із успішними управлінськими рішеннями на основі аналізу і використання різних методів та груп показників, які доцільно групувати за соціальною, комерційною, економічною, ресурсною, технологічною, організаційною підсистемами. Пропонується, що оцінка ефективності діяльності бізнес-організації допомагає власнику компанії визначити межі співвідношення отриманих результатів та необхідних для їх досягнення витрат і ресурсів. За підсумками проведеного оцінювання та його результатів обирається оптимальний спосіб та напрями підвищення ефективності, розраховуються бюджети та розробляються плани їх реалізації.

Ключові слова: ефективність, управління ефективністю бізнес-організацій, методика оцінки ефективності бізнес-організацій, стратегічна цифровізація.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Гарантією успішного функціонування бізнес-організації у ринковому середовищі є постійне підвищення стратегічної ефективності її діяльності в умовах диджиталізації. 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 стратегічного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед дослідників, роботи яких активно використовувалися в цьому дослідженні, варто виділити наступних: Армстронг М., Говорушко Т. А., Гончарук А. Г., Дейнеко К. А., Жулай Г. С., Каламан О. Б., Коваленко М. В., Куценко А. В., Нікітін В. Г., Рихліцький В. О., Савченко С. М., Тейлор Ф. У., Ткачова С. С., Фоніна Я. В., Шипіна С. Б. Проте, незважаючи на важливість та значущість 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.

Постановка завдання. З початку 90-х років XX 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. Сьогодні в умовах диджиталізації змінилися і пріоритети, під впливом яких створювався та накопичувався науковий матеріал із проблем ефективності діяльності бізнес-організацій та управління цим процесом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність діяльності бізнес-організації – одне з найбільш узагальнюючих понять економіки, що відбиває складну соціально-економічну діяльність відтво-

рення, процес розвитку продуктивних сил та виробничих відносин. Ефективність в найбільш загальному розумінні є порівняння витрат і результатів господарської діяльності, пронизуючи всі сфери функціонування бізнес-організації, всі стадії її включення у процес відтворення суспільного продукту. Ефективність виступає основою для побудови кількісних критеріїв оцінювання раціональності господарських рішень, що приймаються підсистемою управління. До змісту категорії «ефективність» входять матеріально-структурні, функціональні та системні характеристики діяльності бізнес-організації. Через ефективність здійснюється адекватне відображення найбільш істотних параметрів діяльності бізнес-організації, до яких відносяться цілісність, адаптивність, динамічність, стійкість, багатовимірність та взаємопов'язаність її різних сторін [1, с. 13-14].

В цей час існує багато підходів до визначення категорії «ефективність» та підходів до її ефективного управління, що базується на значному науковому доробку як вітчизняних, так і закордонних науковців та практиків. Вчені дають перші посилання на поняття «ефективність» у трактаті Сунь Цзи «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].

Управління ефективністю з точки зору комерційної чи бізнес-організації зацікавила 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 Ф. Тейлором були розроблені основи наукової організації праці. Суть його теорії полягала у впровадженні чотирьох принципів у діяльність бізнес-організації: встановлення правил; професіоналізм працівників; уважне ставлення до працівника та оплати праці; рівноцінний розподіл роботи та відповідальності [3, 8].

У табл. 1 узагальнено деякі з підходів вітчизняних та закордонних вчених, які зі своєї точки зору намагалися максимально повно розкрити зміст однієї з найбільш фундаментальних економічних категорій, а саме категорії «ефективність».

З вищеназваних визначень можна дійти важливого висновку, що «ефективність» – це багатогранна економічна категорія, що включає: мінімальні витрати ресурсів при максимальному ефекті, самоокупність,

задоволення потреб споживачів, надійність та стійкість бізнес-процесів.

Управління ефективністю діяльності бізнес-організації за умов ринкової економіки займає головну позицію у діловому житті суб'єкта господарювання.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «ефективність» в контексті стратегічного управління бізнес-організацією

Автор / джерело	Означення
Б. А. Райзберг [4, с. 93-96]	«результативність економічної діяльності, економічних програм та заходів, що характеризується співвідношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів».
Т. С. Морщенок, О. М. Біляк [5, с. 82-89]	«результативність і має представляти ступінь використання ресурсного потенціалу бізнес-організації»
К. Р. Макконел та С. Л. Брю [6, с. 67-81].	«оптимальним відношенням між мінімальними витратами ресурсів та виробленим у результаті їх використання обсягом товарів та послуг; включає як виробничу ефективність, так і ефективність розподілу».
Е. Д. Долан та. Д. Е. Ліндсей [7, с. 69-74]	«ситуація, за якої неможливо виробити більшу кількість товару, не жертвуючи при цьому можливістю зробити деяку кількість іншого товару при даній кількості продуктивних ресурсів і наявному рівні знань»

Джерело: розроблено авторами на основі [4-9]

За влучним визначенням Л. М. Березіної, Н. В. Багана та О. М. Потяженко «Ефективність – це результативність функціонування відкритої системи, якою є бізнес-організація та процесу управління нею як взаємодії керованої та керівної підсистем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління» [9, с. 120-125]. Рівень ефективності характеризує те, наскільки результативно, тобто якою мірою, орган управління досягає поставлених перед організацією цілей, досягає запланованих показників господарської діяльності. Управління ефективністю проявляється через ефективність виробництва, ефективність маркетингу, ефективність використання людського капіталу та інформаційних ресурсів тощо. Результати діяльності бізнес-організації, співвіднесені з метою та витратами є відображенням глибинного змісту ефективності як управлінської категорії.

Сучасні бізнес-організації працюють за умов диджиталізації, які

стають дедалі більш непостійними, невизначеними і складними. У такій ситуації різко зростає необхідність швидкого прийняття управлінських рішень та підвищення гнучкості компанії для оперативних дій у разі виникнення сприятливих можливостей чи ризикових ситуацій. Компанія, яка швидко ухвалює правильні рішення, формує конкурентну перевагу. Здатність аналізувати інформацію, робити прогнози, відповідати на виклики та використовувати можливості швидше за конкурентів відрізняє переможців від компаній-аутсайдерів. Щоб постійно здобувати перемогу у конкурентній боротьбі бізнес-організація повинна мати систему цілепокладання, оцінки результатів діяльності та заходів щодо підвищення ефективності. Подібна система називається управлінням ефективністю бізнесу, що походить від англомовного терміну «corporate performance management» (скорочено – CPM або просто CP – «performance management») [10, с. 17-36].

Corporate performance management – це індикатори, методи, системи, процеси та механізми, що застосуються для аналізу та постійного контролю під час управління ефективністю діяльності бізнес-організації. В рамках концепції «corporate performance management» відбувається інтеграція стратегії бізнес-організації та її операційної діяльності. Це дає змогу створити для управлінського персоналу різних рівнів управління повноцінну картину поточної ситуації на всьому ланцюгу створення додатної вартості, а також забезпечує фундамент підтримання стійкого зростання у довгостроковій перспективі [11, с. 23-41].

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).

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. Для досягнення цієї мети система управління ефективністю діяльності бізнес-організації повинна забезпечувати виконання цілого спектру завдань (рис. 1).

Усі наведені на рис. 1 завдання управління ефективністю діяльності бізнес-організації тісно пов'язані між собою. Але при цьому треба

звернути увагу на їх фактичну різноспрямованість. Тому керівництво підприємства та управлінський персонал, відповідальний за виконання вищенаведених завдань в кожному конкретному випадку повинен здійснювати їх коригування відповідно до специфіки та особливостей діяльності кожної конкретної бізнес-організації.

У сучасних економічних умовах кожна бізнес-організація прагне досягати максимальної результативності та високої продуктивності у своїй діяльності, тому вдосконалення методологічних основ оцінки ефективності діяльності є актуальним та потребує аналізу наявної системи показників, напрямів та характеристик, спрямованих на оцінювання ефективності діяльності бізнес-організацій.

Рис. 1. Завдання управління ефективністю діяльності бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [12-13]

Як було встановлено вище «ефективність» належить до переліку фундаментальних категорій ринкової моделі господарювання. Найчастіше всього ефективність характеризується як співвідношення між досягнутими результатами бізнесової діяльності та здійсненими витратами живої праці та ресурсів. Ефективність діяльності бізнес-організації напряму залежність від абсолютної величини комерційного ефекту, а також ресурсів та витрат, які було використано та понесено для отримання відповідного ефекту.

Оцінка ефективності діяльності бізнес-організації допомагає власнику компанії визначити межі співвідношення отриманих результатів та необхідних для їх досягнення витрат і ресурсів. За підсумками проведеного оцінювання та його результатів обирається оптимальний спосіб та напрями підвищення ефективності, розраховуються бюджети та розробляються плани їх реалізації.

М. І. Насонов під оцінкою ефективності діяльності бізнес-організації пропонує розуміти «процедуру, що проводиться з метою визначення поточного стану компанії» [14].

Оцінити ефективність діяльності бізнес-організації неможливо, враховуючи лише один показник. Різноманітність властивостей та ознак різновидів комерційної та виробничо-економічної діяльності організації зумовлює так чи інакше численну сукупність показників. Головна проблема їх застосування при цьому виражена в тому, що жоден показник не може відігравати роль універсального, на основі якого однозначно можна виявити невдачі чи успіхи у плані діяльності організації. У зв'язку з цим практично завжди використовують систему, куди включають різні показники ефективності діяльності бізнес-організації. Слід зазначити, що всі елементи цієї системи тісно пов'язані один з одним і здатні відображати різні аспекти у діяльності компанії.

У ході вивчення літератури з даного питання встановлено, що єдиної системи методів оцінки ефективності діяльності бізнес-організації немає. Ця тема викликає багато питань і розбіжностей, і кожен фахівець має особливу думку щодо цього питання. За результатами вивчення представлених концепцій оцінки сформовано перелік підходів, що найбільш повно охоплюють основні критерії ефективності діяльності бізнес-організації. Незважаючи на очевидні відмінності в підходах, описаних нижче, вони не є несумісними, а лише характеризують роботу компанії з різних боків. Кожен із цих методів унікальний тим, що

визначає власні (на думку розробників) суттєві аспекти в аналізі динаміки розвитку підприємства.

Так, структурний підхід Куросави до оцінювання ефективності діяльності компанії заснований на її структурі. Аналіз відповідно до цього методу поділяється на три складові: оцінка показників економічної діяльності бізнес-організації, якісна оцінка та оцінка показників функціонування галузі.

Таблиця 2

Підходи до оцінювання ефективності функціонування бізнесу

№	Назва підходу	Зміст та особливості підходу
1.	Традиційний підхід	Базується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників: узагальнювальних показників першого рівня та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів.
2.	Метод експрес-оцінки	Експрес-аналіз описує загальну ефективність функціонування бізнесу і дозволяє досить швидко оцінити економічне становище компанії. В рамках експрес-аналізу використовується декілька його видів: оцінка фінансової стабільності, оцінка «слабких» статей фінансової звітності, оцінка динаміки, горизонтальний та вертикальний аналіз тощо.
3.	Сімейство показників	Оцінка результатів функціонування бізнесу на основі комплексу показників допомагає проаналізувати роботу фірми як цілісної динамічної системи, характеризує компанію як з точки зору поточних результатів, так і її майбутніх досягнень і проводить комплексний аналіз з різних позицій (споживача, інвестора, працівника тощо).
4.	Структурний підхід Куросави	Підхід Куросави заснований на структурі підприємства та складається з трьох компонентів: оцінки показників економічної діяльності підприємства, якісної оцінки та оцінки економічних показників галузі. Згідно з концепцією структурного підходу вимір ефективності бізнесу допомагає аналізувати минуле та спланувати нові його напрямки у майбутньому.
5.	Підхід на основі концепції «Performance Management»	Використання збалансованої системи індикаторів (ЗСП, Balance Scorecard (BSC)), яка включає різні фінансові й нефінансові показники. Базовий набір проєкцій (перспектив) в ЗСП представлений наступними показниками: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, зростання (розвиток) персоналу.
6.	Багатофакторний підхід	Пропонується в науковій економічній літературі, проте рідко застосовується на практиці. Передбачає використання агрегованих індексів ефективності, що є складними і важкими для інтерпретації, а тому і не є загальновизнаним.

7.	Бенчмаркінг	Бенчмаркінг – система ранньої діагностики проблем, що насуваються. Це процес вимірювання характеристик продукції, послуг або методів роботи в порівнянні з найсильнішими конкурентами галузі. Бенчмаркінг забезпечує отримання інформації, що дозволяє порівняти: фінансові показники, роботу персоналу за функціями, тривалість циклу розробки, показники в області якості і послуг.
8.	Піраміда ефективності	Відповідно до цієї методики оцінювання ефективності функціонування бізнесу формуються 5 ієрархічно пов'язаних рівнів: 1) бачення; 2) ринок і фінанси; 3) клієнти; 4) гнучкість і продуктивність, якість; 5) терміни постачання, тривалість виробничого циклу і витрати, пов'язані з браком.

Джерело: розроблено авторами на основі [11, 15-17]

Своєю чергою, такий метод як «сімейство показників» для оцінки результатів діяльності бізнес-організації допомагає проаналізувати її роботу як цілісної відкритої системи, що функціонує у динамічному середовищі. Завдяки ефективно підібраній системі показників є можливість вірогідно оцінити як поточний стан бізнес-організації, так і потенціал майбутніх результатів. Підбір показників із дотриманням принципу комплексності дає змогу проаналізувати ефективність діяльності бізнес-організації з точки зору задоволення інтересів всіх груп стейкголдерів (власники, інвестори, працівники, менеджмент, споживачі тощо).

За допомогою методу експрес-оцінки ефективності здійснюється оперативний аналіз, завдяки якому формується розуміння щодо рівня ефективності діяльності бізнес-організації, допомагає швидко оцінити її економічне становище. Експрес-оцінка ефективності діяльності бізнес-організації включає такі структурні компоненти:

– оцінка економічного потенціалу передбачає оцінку розміру компанії (мала, середня, велика), при цьому враховує фінансові, економічні показники, а також показники взаємозалежності. Даний вид аналізу включає показники, які характеризують стан основних фондів, і показники, що дозволяють оцінити ступінь свободи використання основних фондів;
– оцінка фінансової стабільності. Під час проведення експрес-оцінки фінансової стійкості використовуються такі кількісні показники: статутний капітал, власний капітал, вартість чистих активів, довгострокові зобов'язання, короткострокові кредити та позики, креди-

торська заборгованість, власний оборотний капітал; чиста фінансова позиція, запас фінансової міцності тощо;

– оцінка «вузьких» статей фінансової звітності, що є сигналами про наявні (потенційні) проблеми бізнес-організації: від'ємне значення грошового потоку та вартості чистих активів: наявність простроченої кредиторської або дебіторської заборгованості, наявність заборгованості за кредитними зобов'язаннями тощо;
– оцінка ефективності діяльності підприємства ґрунтується на таких відносних показниках: рентабельність власного капіталу (ROE); рентабельність активів (ROA); продуктивність праці; середньорічна заробітна плата та її динаміка порівняно з динамікою зміни продуктивності праці;
– оцінка динаміки основних показників організації: вартість основних засобів, чисельність працівників, чистий дохід від реалізації, валовий, операцій та чистий прибуток. Даний метод характеризується використанням в аналізі «золотого правила економіки», яке формує наступні співвідношення, що є критерієм успішного функціонування підприємницька: темп зростання фінансових показників у порівнянні з темпом зростанням цін, а також темп зростання результатів діяльності порівняно з темпом зростанням використовуваних ресурсів.
– бенчмаркінг, зміст якого полягає у порівнянні діяльності компанії (у тому числі характеристик продукції, послуг, методів роботи тощо) з кращими компаніями на ринку в галузі, внесення подальших змін для досягнення та підтримки певного рівня конкурентоспроможності, а також забезпечення довгострокового функціонування на ринку. Бенчмаркінг – це ефективна система раннього попередження про проблеми, що виникають в бізнес-організаціях.

Отже, усі концепції та підходи до визначення рівня «ефективності діяльності бізнес-організації» ґрунтується на певному переліку показників, за допомогою яких проводиться аналіз, порівняння та оцінка діяльності компанії.

Важливою умовою якісного оцінювання управління ефективністю діяльності бізнес-організації поряд із застосування сучасних методів дослідження, є також формування оптимального набору показників (KPI – ключових індикаторів ефективності). Аналізуючи методики, що використовуються в цей час, а також оцінки впливу різних факторів на

економічну ефективність показує, що підхід до оцінки ефективності вимагає розробки, вдосконалення та застосування достатнього набору показників ефективності для розвитку бізнес-організації.

Таблиця 3

Система показники оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації за підсистемами

Підсистема бізнес-організації	Найменування показника
Соціальна	Плинність кадрів
	Рентабельність фонду оплати праці
	Кваліфікація співробітників
Комерційна	Рентабельність продажів
	Ефективність використання коштів
	Швидкість обороту коштів
Економічна	Коефіцієнт оборотності
	Виторг від реалізації продукції та послуг
	Собівартість
	Чистий прибуток
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	Рентабельність власного капіталу
	Економічна додана вартість
Ресурсна	Фондорентабельність
	Фондовіддача
	Продуктивність праці
	Матеріалозабезпеченість
	Інтенсивність використання ресурсів
	Фондозабезпеченість
Технологічна	Рентабельність продажів
	Внутрішня норма дохідності
	Чиста приведена вартість
	Обсяг продажів додаткових послуг
Організаційна	Частка ринку
	Приріст клієнтської бази
	Лояльність клієнтів

Джерело: складено автором на основі [11, 15-17]

Отже, на рівні кожної бізнес-організації дуже важливим є грамотне формування своєї власної системи показників, яка може бути заснована на класифікації, наведеній автором у даному параграфі, та доповнена іншими класифікаційними ознаками, що відображають сучасні управлінські концепції.

Висновки та пропозиції. Для успішної реалізації цілей розвитку організації необхідне таке провадження господарської діяльності, яке відповідає ознакам результативності, ефективності та конкурентоспроможності.

Досягнення ефективності діяльності бізнес-організації тісно пов'язано із успішністю прийнятих управлінських рішень, тобто з управлінською діяльністю. Ефективність діяльності бізнес-організації аналізується із використанням різних методів та груп показників. Показники оцінки ефективності діяльності доцільно групувати за підсистемами: соціальна, комерційна, економічна, ресурсна, технологічна, організаційна.

Оскільки загальновизнаних методів для оцінювання та підвищення ефективності діяльності компанії немає, важливо знайти такі методи, які будуть максимально задовольняти вимогам кожної конкретної комерційної організації. Зосередившись на застосуванні цих методів у роботі підприємства, можна досягти великих успіхів. Застосовуючи цілісний підхід до ефективності управління бізнесом, можна досягти високих результатів у діяльності бізнес-організації.

Список використаної літератури

1. Говорушко Т. А. Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ. «Логос», 2013. 204 с.
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: 21.07.2022).
3. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. С.28
4. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. І*нвестиції:*

практика та досвід. 2014. № 10. С. 93-96.
5. Морщенок Т. С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2014. №26. С. 82-89.
6. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. *Науковий вісник «Одеського національного економічного університету»*. 2017. № 6. С. 67-81.
7. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт.* 2016. № 10. С. 69-74
8. Дикань О. В. Історія менеджменту: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 54 с.
9. Березіна Л. М., Баган Н. В., Потяженко О. М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 120-125.
10. Armstrong M. Armstrong‘s Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 c.
11. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 528 p.
12. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
13. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2 (40). С. 105-109.
14. Насонов М. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6711 (дата звернення: 21.07.2022).
15. Халіков М. А., Максимов Д. А. Про один підхід до аналізу й оцінки ресурсного потенціалу підприємства. *Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень*. 2015. № 11. С. 296-300.
16. 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.
17. 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

Стаття надійшла 16.10.2022 року

N. A. Tyukhtenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Kherson State University
27, Universitetska St., Kherson, 73003, Ukraine
(Actual address: 14, Shevchenka St., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine
e-mail: tuhtenko1@gmail.com

V. Y. Khudolei,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
HEI «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University»
3, Mahnitohorskyi lane, Kyiv, 02094, Ukraine
e-mail: khudolei@ukr.net

O. I. Garafonova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Kyiv Vadym Hetman National Economic University
54/1, Peremohy Av., Kyiv, 03057, Ukraine
e-mail: ogarafonova@ukr.net

METHODOLOGY OF MANAGING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF STRATEGIC DIGITALIZATION

The article examines the theoretical and methodological aspects of managing the effectiveness of business organizations in the conditions of strategic digitalization. It was found that efficiency is the basis for building quantitative criteria for evaluating the rationality of economic decisions made by the management subsystem. It is substantiated that there are many approaches to the definition of the category "efficiency" and "effective management", which are based on significant scientific development of both domestic and foreign scientists and practitioners. The issue of the methodology of managing the effectiveness of a business organization in the context of modern challenges related to strategic digitalization processes has been updated. It is proven that the effectiveness of the business organization is related to successful management decisions based on the analysis and use of various methods and groups of indicators, which should be grouped according to social, commercial, economic, resource, technological, and organizational subsystems. Approaches (their advantages and disadvantages) to assessing the effectiveness of business functioning are systematized, including: the traditional approach (based on the Dupont model); express assessment method; the "family of indicators" method; Kurosawa's structural approach; an approach based on the concept of "Performance Management"; multifactorial approach; benchmarking; efficiency pyramid, etc. The importance of forming an optimal set of key performance indicators (KPI) in the conditions of modern strategic digitalization is outlined, which, in combination with methods of assessing the effectiveness of business functioning, will strengthen its competitive advantages.It is proposed that the assessment of the effectiveness of the business organization helps the company owner determine the limits of the relationship between the results obtained and the costs and resources necessary for their achievement. Based on the results of the evaluation and its results, the optimal method and directions for improving efficiency are chosen, budgets are calculated and plans for their implementation are developed.

Keywords: efficiency, management of business-organizations, methodology, efficiency

References

1. Hovorushko, T., Klymash, N. (2013). Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpryiemstv na osnovi vartisno-oriientovanoho pidkhodu: monohrafiia. Kyiv. «Lohos», 204. [in Ukrainian].
2. Kalaman, O. (2020). Osnovni skladovi kontseptsii upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpryiemstva. I Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy». URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239 (data zvernennia: 21.07.2022). [in Ukrainian].
3. Osnovy menedzhmentu: Konspekt lektsiy (2021). [Elektronnyy resurs] : navch. posib. dlya studentiv spetsial′nosti 073 «Menedzhment» osvitn′o-profesiynoyi prohramy «Menedzhment i biznes-administruvannya» / KPI im. Ihorya Sikors′koho ; ukladachi: T.V. Lazorenko, S.O. Perminova.– Elektronni tekstovi dani (1 fayl: 560 KB). Kyyiv : KPI im. Ihorya Sikors′koho. S.28. [in Ukrainian].
4. Kovtunenko, V. (2014). Identyfikatsiia sutnosti poniat «rezultatyvnist» i «efektyvnist» diialnosti pidpryiemstva ta metodolohiia yikh otsinky. Investytsii: praktyka ta dosvid. № 10. S. 93-96. [in Ukrainian].
5. Morshchenok, T., Biliak, O. (2014). Ohliad pidkhodiv do vyznachennia ekonomichnoi sutnosti poniattia «efektyvnist». Visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. №26. S. 82-89. [in Ukrainian].
6. Litvinov, O., Zhurenko, A. (2017). Problemy vyznachennia sutnosti ekonomichnoi efektyvnosti. Naukovyi visnyk «Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu». № 6. S.67-81. [in Ukrainian].
7. Polehenka, M. (2016). Teoretychna sutnist ekonomichnoi katehorii «efektyvnist». Ahrosvit. № 10. S. 69-74. [in Ukrainian].
8. Dykan, O. (2010). Istoriya menedzhmentu: Konspekt lektsiy. – Kharkiv: UkrDAZT. [in Ukrainian].
9. Berezina, L., Bahan, N., Potiazhenko, O. (2019). Perspektyvni napriamy upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpryiemstva. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. Vyp. 5 (16). S. 120-125. [in Ukrainian].
10. Armstrong, M. (2015). Armstrong‘s Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page.
11. Neely, A. (2011). Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge: Cambridge University Press.
12. Kutsenko, A. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpryiemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: Monohrafiia. Poltava: RVV PUSKU. 205. [in Ukranian].
13. Lazareva, N. (2018). Pro rozuminnia upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpryiemstva. Ekonomichnyi visnyk Donbasu. № 2 (40). S. 105-109. [in Ukrainian].
14. Nasonov, M. (2018). Metodyka otsiniuvannia upravlinnia efektyvnistiu pidpryiemstva: teoretychni aspekty. Efektyvna ekonomika. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6711 (data zvernennia: 21.07.2022). [in Ukrainian].
15. Khalikov, M., Maksymov, D. (2015). Pro odyn pidkhid do analizu y otsinky resursnoho

potentsialu pidpryiemstva. Mizhnarodnyi zhurnal prykladnykh i fundamentalnykh doslidzhen. № 11. S. 296-300. [in Ukrainian].
16. Shypina, S. (2016). Zarubizhnyi dosvid rozkryttia informatsii pro finansovi rezultaty u finansovii zvitnosti za MSFZ. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky. Vyp. 17(4). S. 147-150. [in Ukrainian].
17. Bahri, M. St-Pierre, J., Sakka, O. (2017). Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statementbased system. Measuring Business Excellence. T. 21. № 1. P. 17-36.