

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-28>

УДК 338.2

# РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОНЯТТЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ

## PERFORMANCE OF A BUSINESS ORGANIZATION: CONCEPT AND MEASUREMENT

**Осокіна Алла Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5321-1053>

**Ковердюк Дар'я Андріївна**

студентка,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5072-6953>

**Osokina Alla, Koverdiuk Daria**

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

У статті здійснено критичний огляд поняття результативності бізнес-організацій та опрацьовано напрями його застосування в практиці ведення бізнесу в Україні. Розглянуто важливість визначення та вимірювання результативності в сучасному бізнес-середовищі. Досліджено підходи до її вимірювання та ключові показники ефективності (KPI), які допомагають оцінити досягнення цілей бізнес-процесів та виявлено можливості для їх поліпшення. Використання методів оцінювання продуктивності, таких як Система збалансованих показників (BSC) та моніторинг продуктивності процесів, дозволяє оцінювати різні аспекти організаційної діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність. Концепція продуктивності бізнес-організацій стосується здатності організації ефективно та ефективно досягати своїх цілей та завдань. В статті наголошується на значущості постійного вдосконалення, виявлення потенційних областей для поліпшення та зростання, а також на необхідності чіткого планування та комунікації для успішного впровадження цієї методології.

**Ключові слова:** результативність, ефективність діяльності, вимірювання результативності, показники ефективності.

A critical review of the concept of business organization performance and explores its application in the practical aspects of business management in Ukraine. The importance of defining and measuring performance in the modern business environment is discussed. The approaches to measuring performance and key performance indicators (KPIs) are examined, which help assess the achievement of business process goals and identify opportunities for improvement. The use of performance evaluation methods, such as the Balanced Scorecard (BSC) and process performance monitoring, allows evaluating various aspects of organizational activity and ensuring competitiveness. The concept of business organization performance refers to the ability of an organization to achieve its goals and objectives effectively and efficiently. It encompasses various aspects such as financial performance, customer satisfaction, process efficiency, and overall competitiveness. In conclusion, measuring the performance of business organizations requires a clear understanding of goals, the use of key performance indicators, and the application of appropriate evaluation methodologies. By doing so, organizations can assess and improve their performance from various perspectives, ensuring their success and competitiveness in the market. Researching and evaluating the performance of business organizations is essential in the context of the Ukrainian economy. Ukrainian companies are increasingly recognizing the significance of performance evaluation and the implementation of performance measurement systems. This is driven by the growing market competition, where companies need to identify their competitiveness and find ways to enhance their efficiency. Performance research allows organizations to assess current performance indicators, identify potential issues, and determine directions for further development. Furthermore, implementing performance measurement systems aligns Ukrainian companies with European standards and norms, enhancing their competitiveness on an international scale. Researching the performance of business organizations in Ukraine contributes to enhancing their efficiency and overall economic development.

**Keywords:** performance, activity efficiency, performance measurement, performance indicators.



**Постановка проблеми.** Дослідження результативності бізнес-організацій є важливим і актуальним напрямом у сучасній українській економіці. Українські компанії все більше усвідомлюють значення ефективності своєї діяльності та важливість впровадження систем вимірювання результативності.

Одним із факторів, що підштовхує українські бізнес-організації до дослідження результативності, є зростання ринкової конкуренції. У сучасних умовах, де компанії змушені боротися за своє місце на ринку, важливо визначити свою конкурентоспроможність та знайти шляхи для поліпшення своєї ефективності. Дослідження результативності дозволяють оцінити поточні показники діяльності, зрозуміти причини можливих проблем та визначити напрямки для подальшого розвитку. Крім того, впровадження систем вимірювання результативності відповідає європейським стандартам та нормам у сфері бізнесу, що сприяє конкурентоспроможності українських компаній.

Вимоги до бізнес-організацій у сфері результативності посилюються з боку держави та міжнародних організацій. Україна активно впроваджує європейські стандарти та норми у сфері бізнесу, що передбачають систематичне вимірювання та оцінку результативності. Це стимулює українські компанії до проведення досліджень та впровадження систем вимірювання результативності, які відповідають міжнародним стандартам.

Дослідження результативності бізнес-організацій в Україні також сприяють підвищенню рівня ефективності економіки в цілому. Шляхом вдосконалення діяльності окремих компаній та галузей, українська економіка може стати більш конкурентоспроможною та привабливою для інвесторів.

Таким чином, дослідження результативності бізнес-організацій в Україні є необхідним і корисним інструментом для визначення конкурентоспроможності компаній, поліпшення їх ефективності та підвищення рівня економіки в цілому.

Українські бізнес-організації повинні активно займатися дослідженням та вдосконаленням своєї результативності, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку. Систематичне вимірювання та оцінка результативності допоможуть компаніям виявити потенційні проблеми та можливості для поліпшення. Крім того, впровадження систем вимірювання результативності відповідає європейським стандартам та нормам, що сприятиме їхній конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз статей по темі результативності бізнес-організацій дали зрозуміти що визначення саме поняття «результативність» в сучасних виданнях погано висвітлено, воно використовується більшою мірою як синонім поняття «ефективність».

Автори проаналізованих виокремлюють основні аспекти, що впливають на результативність, такі як ефективність використання ресурсів, фінансовий стан, якість продукції та ринкова конкурентоспроможність [1].

У статтях розглядаються методи оцінки результативності, зокрема використання показників ефективності та розрахунок інтегрального показника ефективності. Автори наголошують на важливості системного підходу до оцінки результативності, що передбачає врахування всіх аспектів діяльності підприємства та їх взаємозв'язку [2].

Також, дослідники звертають увагу на необхідність аналізу результативності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Для внутрішнього аналізу розглядаються методи оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності, а також оцінка ефективності управління персоналом та фінансової діяльності. Для зовнішнього аналізу розглядаються методи оцінки ринкової конкурентоспроможності та стану фінансово-економічної безпеки підприємства [3].

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** За результатами аналізу літературних джерел можна дійти висновку про відсутність чіткого розмежування понять «результативність» та «ефективність», а також наявності лише окремих показників вимірювання результативності, які не мають систематизованого характеру. Відтак, постає задача розробки такої системи показників та їх вимірювання з огляду на контекст функціонування бізнес-систем.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є формулювання сучасного поняття результативності бізнес-організацій та розробка підходів до її вимірювання в сучасному бізнес-середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасній науковій літературі поняття «результативність» використовується обмежено, частіше як синонім поняттю «ефективність». Частково, це обумовлено некоректним перекладом з англійських джерел. За Пітером Друкером, результативність бізнес-організації визначається її здатністю до досягнення мети та досягнення бажаних

результатів. Він підкреслював, що результативність полягає не тільки в досягненні цілей, але й у досягненні їх правильності та значущості. Ефективність, в той самий час, означає "робити речі правильно". Це означає визначення правильних цілей та розробку стратегій для їх досягнення. Для досягнення ефективності, бізнес-організація повинна проаналізувати свої дії та переконатися, що вона вкладає свої ресурси у правильні напрямки.

За поглядами Друкера, бізнес-організація може бути ефективною, але не досягати бажаних результатів. Справжня результативність досягається, коли ефективність сполучається з досягненням важливих та значущих цілей.

Також може бути зворотна ситуація, в якій бажані результати досягнуто, тобто організація результативна, але працювати не ефективно. В такому випадку можна визначити невідповідність поставлених цілей до потреб та можливостей бізнес-організації.

Проте поняття «результативність» та «ефективність» затверджені в ISO 9000:2015, де результативність (effectiveness) визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність (efficiency) – це співвідношення (зв'язок) між досягнутим результатом і використаними ресурсами [3].

Ефективність означає, наскільки добре організація виконує свої завдання та досягає поставлених цілей. Вона зосереджена на досягненні оптимальних результатів з використанням наявних ресурсів. Ефективна організація використовує свої ресурси, такі як час, гроші та працівники, настільки ефективно, що досягає високих показників продуктивності.

З іншого боку, результативність відображає, наскільки добре організація досягає своїх цілей та досягає бажаних результатів. Вона оцінюється шляхом порівняння досягнень організації з поставленими цілями та стандартами. Результативна організація може досягати своїх цілей та вирішувати завдання ефективно, але також здатна адаптуватися до змінних умов та досягати успіху в них.

Тож, ефективність спрямована на оптимізацію використання ресурсів, тоді як результативність зосереджена на досягненні поставлених цілей та бажаних результатів.

Результативність та ефективність відображають дві сторони одного критерія оцінки бізнес-організації – успішності. Вимірювання тільки одного з цих показників неможливе, оскільки тільки при балансуванні цих показ-

ників можна вибудувати коректну систему оцінки діяльності організації, наприклад KPI.

Саме показники результатів дають підґрунтя для оцінки ефективності.

Результативність визначається як ступінь досягнення організаційних цілей та завдань, а також здатність організації до адаптації до змін у конкурентному середовищі.

Це показник успішності та ефективності діяльності організації. Аналіз ефективності діяльності бізнес-організацій є важливим інструментом для визначення, наскільки успішно організація виконує свої цілі та завдання. Аналіз може включати оцінку фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність та оборотність активів, а також оцінку інших аспектів діяльності, таких як якість продукції чи рівень задоволеності клієнтів [2].

Важливим для вимірювання результативності є визначення цілей бізнес-процесу. Чітке визначення цілей полегшує подальший контроль та аналіз результатів. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часовими. Чітко визначені цілі допомагають організації установити напрямки для своїх бізнес-процесів і визначити, наскільки успішно вони досягаються. Вимірювання ступеня досягнення цілей дає можливість оцінити результативність бізнес-процесів і виявити потенційні області для поліпшення [6].

Вимірювання результативності є важливим етапом у процесі керування організацією, оскільки дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно організація виконує свої стратегічні цілі та завдання. Вимірювання результативності бізнес-організації має кілька важливих цілей.

По-перше, воно допомагає при оцінці ефективності використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо) організацією. Це дозволяє виявити ефективні та неефективні аспекти діяльності та прийняти відповідні кроки для поліпшення. Оцінка результативності може використовувати різні методи, включаючи фінансовий аналіз, балансування показників та порівняння з бенчмарками. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити фінансовий стан організації та виявити потенційні проблеми або можливості для покращення. Наприклад, величина активів і боргових зобов'язань дають уявлення про результативність. Це включає оцінку фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність, ліквідність та заборгованість [4].

Важливим аспектом є ринкова частка, яка відображає успішність організації на ринку порівняно з конкурентами. Вимірювання ринкової частки може включати аналіз продажів, розподілу ринку та задоволеності клієнтів. Це допомагає визначити, наскільки ефективна організація в конкурентному середовищі [4].

Балансування показників включає визначення і вимірювання різних аспектів діяльності організації, що допомагає забезпечити більш об'єктивну оцінку ефективності. та виявити потенційні проблеми або можливості для покращення [4]. Порівняння з бенчмарками дозволяє порівняти ефективність організації з іншими схожими організаціями в тій же галузі або на ринку [2].

По-друге, вимірювання результативності допомагає встановити порівняльні показники з іншими організаціями в тій же галузі. Це дозволяє оцінити конкурентну позицію організації та виявити можливості для поліпшення та розвитку. Наприклад, порівняння фінансових показників з аналогічними компаніями може дати уявлення про ефективність управління фінансовими ресурсами.

Третій важливий аспект вимірювання результативності полягає в оцінці задоволеності клієнтів. Клієнти є основними сторонами, які визначають успіх організації. Вимірювання рівня задоволеності клієнтів допомагає організації зрозуміти, наскільки їх потреби та очікування виконуються та виявити можливості для поліпшення якості продукту або послуги. Це може бути визначено шляхом опитування клієнтів, збору відгуків або аналізу показників повторних покупок та рекомендацій [4].

Крім того, вимірювання результативності організації включає врахування ринкової частки та інноваційності. Ринкова частка вказує на вплив організації на ринок та її конкурентоспроможність. Інноваційність оцінює здатність організації до впровадження нових технологій, продуктів або послуг, що можуть покращити її ефективність та конкурентні переваги.

Фактори, що впливають на ефективність бізнес-організацій, включаючи управлінські рішення, інновації та якість управління. Управлінські рішення, такі як стратегічне планування, прийняття рішень про ресурси та структуру організації, можуть суттєво впливати на її ефективність. Інновації, такі як впровадження нових технологій чи процесів, можуть сприяти покращенню ефективності. Якість управління, включаючи лідерство,

комунікацію та здатність до мотивації персоналу, також може впливати на ефективність організації. Розуміння цих факторів допомагає організації знайти шляхи для покращення своєї ефективності [2].

Інноваційні підходи для покращення ефективності, які можуть бути використані для покращення ефективності бізнес-організацій. Прикладами таких підходів можуть бути впровадження нових технологій, процесів автоматизації та оптимізації, а також удосконалення системи управління та комунікації в організації [2].

Отже, під результативністю розуміється співвідношення досягнутих результатів до поставлених цілей. Від показника ефективності відрізняється тим, що в ньому не враховуються витрачені ресурси.

Співвідношення показників виявляється в постановці цілей та визначенні витрат на їх досягнення.

Серед досліджень, присвячених даному питанню, авторами відзначається кілька підходів до вимірювання результативності та ефективності в тісному балансі:

1. Система збалансованих показників (BSC): Цей підхід використовує систему показників для оцінки різних аспектів діяльності компанії, включаючи фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні показники. Балансова карта допомагає забезпечити збалансований підхід до вимірювання результатів і враховувати різні аспекти успішності.

2. OKR-фреймворк: Цей підхід базується на встановленні конкретних цілей та ключових результатів (OKR) для кожного рівня організації. Ціль OKR-фреймворку полягає в тому, щоб залучити всіх працівників до досягнення спільних цілей і забезпечити прозорість та відповідальність.

3. Lean-підхід: Цей підхід зосереджений на виявленні та усуненні витрат, зайвих кроків та неефективних процесів. Вимірювання результативності в рамках Lean-підходу допомагає збільшити продуктивність та знизити витрати шляхом оптимізації процесів.

4. Ключові показники ефективності (KPI): Встановлення конкретних метрик, які відображають успішність організації або певного проекту. Наприклад, можуть використовуватись показники прибутковості, клієнтського задоволення, часу реакції і т.д.

Важливими методами оцінки ефективності є система збалансованих показників (BSC) та оцінка ефективності процесів. Ці методи дозволяють виміряти ефективність бізнес-



процесів з різних аспектів, таких як фінансові результати, клієнтське задоволення, якість та продуктивність. Система збалансованих показників дозволяє врахувати різні аспекти діяльності організації і забезпечити баланс між ними, а методика оцінки ефективності процесів допомагає виявити потенційні проблеми та можливості для поліпшення конкретного процесу [6].

OKR (Цілі та ключові результати) – це фреймворк для встановлення та досягнення цілей в організації. Він розроблений для управління та вимірювання результатів, а також для забезпечення високої ступені прозорості та вирівнювання всередині команди або організації.

OKR складається з двох компонентів: цілей та ключових результатів. Цілі – це амбіційні та короткострокові висловлення про те, що потрібно досягти. Ключові результати – це конкретні та вимірювані результати, які дозволяють оцінити, наскільки успішно досягаються цілі.

Процес встановлення OKR включає в себе визначення амбіційних цілей на рівні команди або організації, декомпозицію цілей на більш малі та вимірювані ключові результати, а також встановлення періодичних перевірок та оглядів для відстеження прогресу.

Основні переваги використання OKR включають підвищення фокусу та вирівнювання на пріоритети, поліпшення комунікації та прозорості всередині команди, стимулювання інновацій та досягнення амбіційних цілей. OKR також сприяє розвитку гнучкості та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Важливо зауважити, що успішна реалізація OKR вимагає активної участі та підтримки

керівництва, а також чіткого та зрозумілого планування та комунікації.

Lean-підхід – це стратегія управління, спрямована на досягнення високої ефективності та мінімізацію витрат шляхом усунення непотрібних процесів та ресурсів. В основі Lean-підходу лежить філософія постійного вдосконалення та усунення витрат.

Основна ідея Lean-підходу полягає в усуненні витрат та джерел витрат у бізнес-процесах. Це досягається шляхом впровадження систематичного підходу до постійного вдосконалення та оптимізації робочих процесів.

Lean-підхід широко застосовується в різних галузях і організаціях, допомагаючи знизити витрати, підвищити якість, зменшити час виконання завдань та покращити задоволення клієнтів.

Важливим є визначення таких ключових показників діяльності (KPI), як рентабельність, продуктивність та конкурентоспроможність (рис. 1). Рентабельність вказує на те, наскільки успішно організація генерує прибуток від своєї діяльності. Продуктивність відображає ефективність використання ресурсів організації для досягнення поставлених цілей. Конкурентоспроможність визначається здатністю організації конкурувати на ринку та вигравати у конкурентів. Ці показники є важливими для оцінки результативності організації та визначення її місця на ринку порівняно з іншими гравцями [2].

KPI допомагають виміряти ступінь досягнення цілей бізнес-процесів та виявити потенційні проблеми та можливості для поліпшення. Ключові показники ефективності визначаються на основі конкретних цілей, і вони відображаються у формі вимірюваних

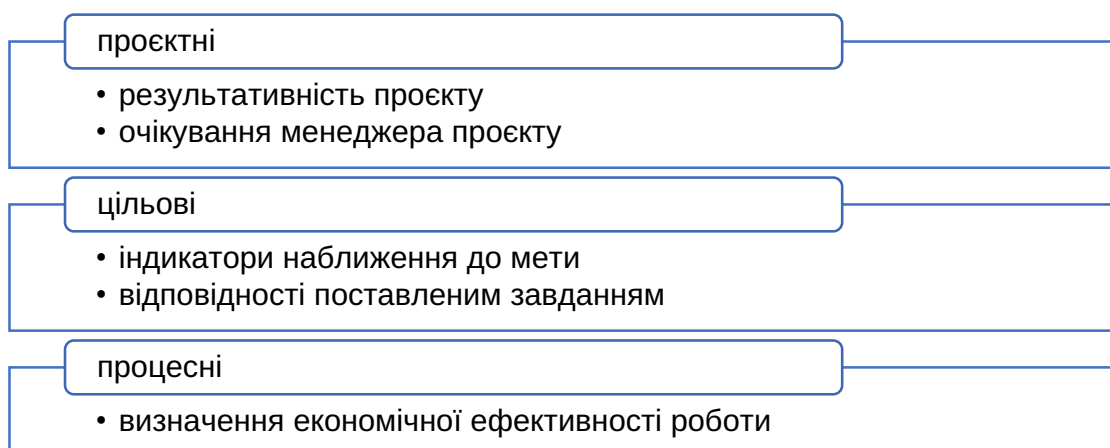


Рис. 1. Різновиди KPI за призначенням

Джерело: [4]

метрик. Наприклад, якщо ціллю бізнес-процесу є зниження витрат, KPI можуть включати такі метрики, як витрати на одиницю продукції або загальні витрати на процес [6].

**Висновки.** Для вимірювання результативності бізнес-організації необхідно враховувати всі аспекти організації, такі як фінансові результати, задоволеність клієнтів, ринкова частка та інноваційність. Важливо використовувати різні методи вимірювання, такі як фінансові показники, опитування клієнтів, аналіз ринку та оцінка впровадження нових технологій. Це дозволить отримати повну картину ефективності організації і виявити потенційні області для поліпшення та зростання. Вимірювання результативності допо-

магає організації оцінити свої досягнення, виявити потенційні проблеми або можливості для покращення, а також порівняти свою продуктивність з іншими гравцями на ринку. Цей процес є важливим для прийняття обґрунтованих рішень та розробки стратегій для досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності організації. Визначення ефективності бізнес-процесів вимагає чіткого визначення цілей, використання ключових показників ефективності та застосування методів оцінки ефективності. Це допомагає організаціям оцінити та поліпшити свої бізнес-процеси з різних аспектів, забезпечуючи успішність його діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Косянчук Т. Ф., Галкіна Ю. Г., Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. Ст. 121–124. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_3\\_1/pdf/121-124.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/121-124.pdf) (дата звернення: 01.11.2023).
2. Тяхтенко, Н. А., Худолей, В. Ю., & Гарафонова, О. І. (2023). Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 21(2(51)), 161–176. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274372](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372) (дата звернення: 01.11.2023).
3. Куліш Н. В., Орлова К. Є., Ідентифікація сутності й ролі понять «Ефективність» і «Результативність» у діяльності підприємства. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/143.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
4. Гарафонова О. І., Купчевський П. О., Яценко І. В., Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*, (4), 2022, 65–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5> (дата звернення: 01.11.2023).
5. Соболева Т. О., Живіцька Є., Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-організацією. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6770/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%96%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
6. Володькіна М. В., Ключові аспекти визначення ефективності управління сучасних бізнес-організацій. 2020. Ст. 26–29. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=26> (дата звернення: 01.11.2023).

#### REFERENCES:

1. Kosianchuk T. F., Halkina Yu. H., (2009) Rezultatyvnist' diial'nosti pidpriemstva ta yiyi diahnostyka [Efficiency of the enterprise and its diagnostics]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 3. Т. 1. P. 121–124. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_3\\_1/pdf/121-124.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/121-124.pdf) (accessed November 01, 2023).
2. Tyukhtenko, N. A., Khudoley, V. Yu., & Garafonova, O. I. (2023) Metodolohiia upravlinnia efektyvnistiu diial'nosti biznes-orhanizatsii v konteksti stratehichnoi tsyfrovizatsii [Methodology of business organization efficiency management in the context of strategic digitalization]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 21(2(51)), pp. 161–176. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274372](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372) (accessed November 01, 2023).
3. Kulish N. V., Orlova K. Ye., (2021) Identifikatsiia sutnosti y roli poniat' «Efektyvnist'» i «Rezultatyvnist'» u diial'nosti pidpriemstva [Identification of the essence and role of the concepts "Efficiency" and "Effectiveness" in the enterprise's activity]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/143.pdf> (accessed November 01, 2023).

4. Garafonova O.I., Kupchevskiy P.O., Yashchenko I.V., (2022) Stratehichniy bazys upravlinnia efektyvnosti diial'nosti biznes-orhanizatsii v umovakh voiennoho chasu [Strategic basis of business organization efficiency management in wartime]. *Economic Synergy*, (4), pp. 65–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5> (accessed November 01, 2023).

5. Sobolieva T. O., Zhivitska Ye. (2022) Pidkhody do otsiniuvannya efektyvnosti upravlinnia biznes-orhanizatsiieiu [Approaches to the evaluation of business organization management efficiency]. *Strategic imperatives of modern management*, pp. 87–88. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6770/1/Стратегічні імперативи сучасного менеджменту.pdf> (accessed November 01, 2023).

6. Volod'kina M. V., (2020) Kliuchovi aspekty vyznachennia efektyvnosti upravlinnia suchasnykh biznes-orhanizatsii [Key aspects of defining the efficiency of modern business organizations management]. *Strategic imperatives of modern management*, pp. 26–29. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=26> (accessed November 01, 2023).