

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

### IMPROVING MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE ORGANIZATION IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

У статті встановлено, що сучасне цифрове середовище радикально змінює логіку управління в українських організаціях, вимагаючи переходу від традиційних бюрократичних моделей до гнучких, інтегрованих і технологічно орієнтованих систем. Виявлено характерні риси та недоліки сучасного стану управління в організаціях, що дозволило окреслити ключові завдання та обґрунтувати концепт моделі управління організацією у цифровому середовищі, який має стратегічне значення для українських організацій, буде слугувати каркасом для практичних рішень, підвищить резильєнтність, прозорість, швидкість, гнучкість й адаптивність управління, сприятиме зростанню довіри й мотивації, інтеграції у глобальний цифровий простір, стійкому розвитку інноваційності та конкурентоспроможності у цифрову добу у посткризових умовах.

**Ключові слова:** управління, організація, ефективність, цифрове середовище, концепт моделі управління.

*The article establishes that the modern digital environment radically changes the logic of management in Ukrainian organizations, requiring a transition from traditional bureaucratic models to flexible, integrated and technologically oriented systems. The characteristic features of the modern state of management in organizations are identified. It is noted that the effectiveness of management today is determined by the ability of organizations to integrate digital platforms, develop a culture of openness and trust, increase the digital literacy of personnel and form strategic approaches to making management decisions and measures. The identified shortcomings (fragmentation of digitalization, low competence of some employees, formality of communications and reactivity of management decisions) made it possible to outline key tasks and substantiate the concept of an organization management model in a digital environment, which will serve as a framework for practical decisions, help to harmonize the strategy, structure and culture of the organization, ensure its adaptability and stability in a changing environment and will become the basis for choosing between different management approaches. Its implementation opens up significant advantages for Ukrainian organizations, in particular, it will increase transparency, speed, flexibility and adaptability of management, contribute to the growth of trust and motivation, the development of innovation and competitiveness. At the same time, it is emphasized that special attention should be paid to possible threats and risks: (cyberattacks, resistance to change, uneven digital transformation), which require systemic management. Thus, research into the issues of increasing management efficiency in the digital environment is of strategic importance for Ukrainian organizations. It forms a scientific and practical basis for creating sustainable, innovative and competitive management models that ensure resilience, flexibility, adaptability, integration into the global digital space and sustainable development in post-crisis conditions.*

**Key words:** management, organization, efficiency, digital environment, management model concept.

УДК 330.35:664.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-7>

**Правдюк Н.Л.**<sup>1</sup>

д.е.н., професор,  
професор кафедри обліку і  
оподаткування,  
Вінницький національний аграрний  
університет

**Тімченко О.Л.**<sup>2</sup>

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім.  
професора Й.С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України

**Pravdiuk Nataliia**

Vinnitsia National Agrarian University

**Timchenko Olga**

National University of Life and  
Environmental Sciences of Ukraine

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифрового середовища, організації стикаються з необхідністю перегляду традиційних управлінських моделей та пошуку нових інструментів для підвищення їх ефективності. Цифрове середовище формує нову логіку управління, де ключовими чинниками стають швидкість обробки інформації, прозорість комунікаційних взаємодій та здатність до адаптації й резильєнтності в умовах воєнного стану й загострення конкурентної боротьби. Використання цифрових платформ управління, систем аналітики даних, хмарних рішень та інноваційних технологій створює передумови для гармонізації управлінських процесів, результативності ухвалених рішень, розвитку емерджентності командної роботи та формування управлінської культури відкритості й інноваційності. А, підвищення ефективності управління в цифровому середовищі є стратегічним чинником конкурентоспроможності українських організацій,

особливо в умовах поствоєнного відновлення та інтеграції у глобальний економічний простір. Наукове осмислення цього процесу дозволить запропонувати новий концепт моделі управління, який буде враховувати вплив цифрового середовища на управлінські процеси, структуру та функції організації, а практична реалізація такої моделі забезпечить підвищення її ефективності, стійкості, резильєнтності, ефективності, інноваційності та довгостроковий розвиток.

Таким чином, дослідження обраної тематики, вважаємо актуальним і необхідним, адже вона поєднує науковий пошук із практичними інструментами трансформації управління, формуючи основу для ефективного функціонування організації у добу цифрових змін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останнім часом, в умовах стрімкої цифровізації усієї діяльності організацій, науковці та практики, все частіше зацікавлені пошуком напрямів

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1157-2242>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9221-078X>

підвищення ефективності управління в організації. Доречно, у цьому контексті, відмітити цікаві напрацювання й рекомендації, таких вітчизняних дослідників, як: К. Абдулаєв, В. Алексєєв [1], М. Бойко [2], В. Боковець, О. Мороз, А. Краєвська [3], О. Гарафонова [4], С. Гуткевич, С. Дунда [5], С. Пілецька, Т. Коритько [6], В. Проценко [7], О. Синюк [8], Н. Резнік, Д. Опалат [9], С. Тупкало [10], О. Щеглова, О. Судакова, М. Лаже [11] та інші. Водночас, наголосимо, що недостатньо вивченою є проблема впливу цифрового середовища, окремих цифрових інструментів на ефективність управління організацією, дослідження якої дасть змогу, обґрунтувати новий концепт моделі управління, практична реалізація якого забезпечить підвищення ефективності, стійкості, резильєнтності, інноваційності та довгостроковий розвиток організації, що вважаємо архіважливим для післявоєнного відтворення.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування концепту моделі управління у цифровому середовищі, який забезпечить підвищення ефективності, стійкості, резильєнтності, інноваційності та довгостроковий розвиток організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Здійснивши огляд наявних наукових публікацій, за тематикою нашого дослідження, переконаємося, що, переважно учені підтримують тезу, що ефективність управління організацією «відображає внесок управлінської діяльності в результативність керуючої системи, що це характеристика рівня управління» [6]. І усі дослідники, погоджуються, що ефективність управління організацією «набуває особливого значення в контексті підтримання конкурентоспроможності та подальшого ефективного розвитку підприємства» [11] та відіграє «важливу як наукову, так і практичну роль, оскільки дозволяє визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу» [6]. Тобто, вивчаючи ефективність управління організацією «можна досягнути глибшого розуміння середовища, з яким вона взаємодіє» [3]. Науковці розрізняють різні види ефективності: «1) технічна; 2) економічна; 3) соціально-економічна» [1] й знаходимо, багато пропозицій щодо «кількісної оцінки ефективності управління організацій, виходячи із поставленого завдання» [4].

Розглянемо сучасний стан ефективності управління в організаціях, оскільки його об'єктивна оцінка «дає можливість порівняти різні варіанти організації управління та окреслити шляхи вдосконалення» [3].

Характерними рисами сучасного стану управління в організаціях, можна вважати, те, що багато організацій активно впроваджують ERP, CRM, системи електронного документообігу, корпоративні месенджери, цифрові платформи й хмарні рішення, які підвищують швидкість прийняття

управлінських рішень. Цікаво, що великі організації та державні структури поступово переходять до agile- та проектно-орієнтованих моделей управління, хоча, при цьому, у багатьох з них зберігається бюрократична ієрархічність, що значно знижує їх ефективність. Слід відзначити, що зростає цифрова зрілість самих організацій та цифрова грамотність їх персоналу, але для частини малих та середніх організацій це є проблемою, що впливає на якість використання сучасних цифрових інструментів управління. Водночас, зростає роль комунікаційної прозорості та підзвітності, особливо у організаціях державної сфери, проте механізми зворотного зв'язку часто залишаються формальними.

Тобто, ефективність управління в українських організаціях сьогодні визначається динамікою цифрової трансформації та здатністю адаптуватися до кризових умов. Попри виявлені позитивні тенденції (впровадження сучасних технологій, розвиток гнучких моделей та зростання культури відкритості), існують проблеми щодо нерівномірності цифровізації, опору змінам, низької цифрової зрілості й грамотності, що потребують вирішення. Фактично ключовими недоліками моделей управління в українських організаціях є наступні. Передусім, це збереження бюрократичних ієрархічних управлінських структур, які тримають багато організацій у жорстких вертикальних моделях управління, що уповільнює цифрові трансформації й знижує ефективність управління. Працівники організацій не завжди мають навички ефективного використання нових цифрових інструментів, що знижує результативність управління, а зворотний зв'язок, часто існує лише на папері, без реальної інтеграції у управлінські процеси. Крім того, управлінським рішенням часто притаманний реактивний характер, без стратегічної зорієнтованості, довгострокового планування та прогнозування. У різних організаціях, спостерігається різний рівень відкритості, довіри та інноваційності, що впливає на ефективність управління.

Таким чином, ефективність управління в українських організаціях стримується бюрократичними моделями, нерівномірною цифровізацією, низькою цифровою зрілістю й грамотністю та слабкою культурою відкритості. Подолання цих проблем потребує інтеграції цифрових платформ, розвитку стратегічного мислення, формування культури довіри та інноваційності, що стане основою для стійкого розвитку організацій у цифровому середовищі.

Основні чинники впливу на ефективність управління в українських організаціях визначено нами на рис. 1.

Виявлено, що найбільший вплив на ефективність управління в українських організаціях мають цифрова трансформація, організаційна

культура та кадровий потенціал, які визначають здатність організацій бути гнучкими, прозорими та інноваційними. Водночас зовнішні виклики (воєнні ризики, глобалізація та регуляторні зміни) створюють додатковий тиск, що потребує стратегічного планування та розвитку резильєнтності управління, адже цифрове середовище, воєнні та кризові умови змушують організації шукати більш стійкі та резильєнтні моделі управління, орієнтовані на швидке реагування та безперервність бізнес-процесів для подолання викликів: нерівномірності цифровізації між великими компаніями та МСП, збереження бюрократичних ієрархій й формальність комунікацій, опір новим моделям управління, нерівномірність цифрових навичок, нестабільність, через високий рівень ризиків, потреба у швидкому реагуванні, складність адаптації до нових регуляторних стандартів, реактивність управлінських рішень, відсутність системного прогнозування.

Для підвищення ефективності управління організацією «необхідно розробити ефективний план трансформаційних дій, що враховує усі внутрішні завдання та унікальні аспекти діяльності підприємства, а також усі зміни у зовнішньому середовищі» [8]. При цьому, важливо зважати, що підвищення ефективності управління організацією, вагомо «залежить від того, наскільки керівництво хоче та готове визнавати й вирішувати управлінські проблеми» [8]. Акцентуємо, що й організаційний дизайн «багато в чому визначає ефективність управління» [8], адже, часто, для підвищення

ефективності управління, організації необхідно «внести зміни у вже існуючу структуру управління або повністю змінити її» [8]. Крім того, «виробничі процеси традиційно найбільш вірогідні об'єкти для проведення змін, їх результативність після цього підвищується» [5, с. 63]. Велику роль для підвищення ефективності управління в організаціях «відіграє людський інтелект, використання обчислювальних систем, інформаційне забезпечення» [3]. Окремі вчені, переконані, що «одним із підвищення рівня ефективності управління організацією є теорія обмежень, яка допомагає правильно визначити «вузьке місце» [2, с. 59]. Інші обґрунтовують, що підвищення ефективності управління організацією «багато у чому залежить від управління проектами» [10, с. 144].

Опираючись на рекомендації науковців та на здійснені власні дослідження, визначимо основні завдання підвищення ефективності управління організацією (рис. 2).

Фактично, для підвищення ефективності управління в організації у цифровому середовищі необхідно забезпечити інтеграцію цифрових технологій, розвиток гнучких управлінських моделей, формування культури відкритості, підвищення цифрової зрілості та стратегічне планування, що дозволить підвищити стійкість, резильєнтність, інноваційність та конкурентоспроможність українських організацій у глобальному цифровому просторі.

Для забезпечення реалізації означених основних завдань щодо підвищення ефективності управління організацією, обґрунтуємо концепт

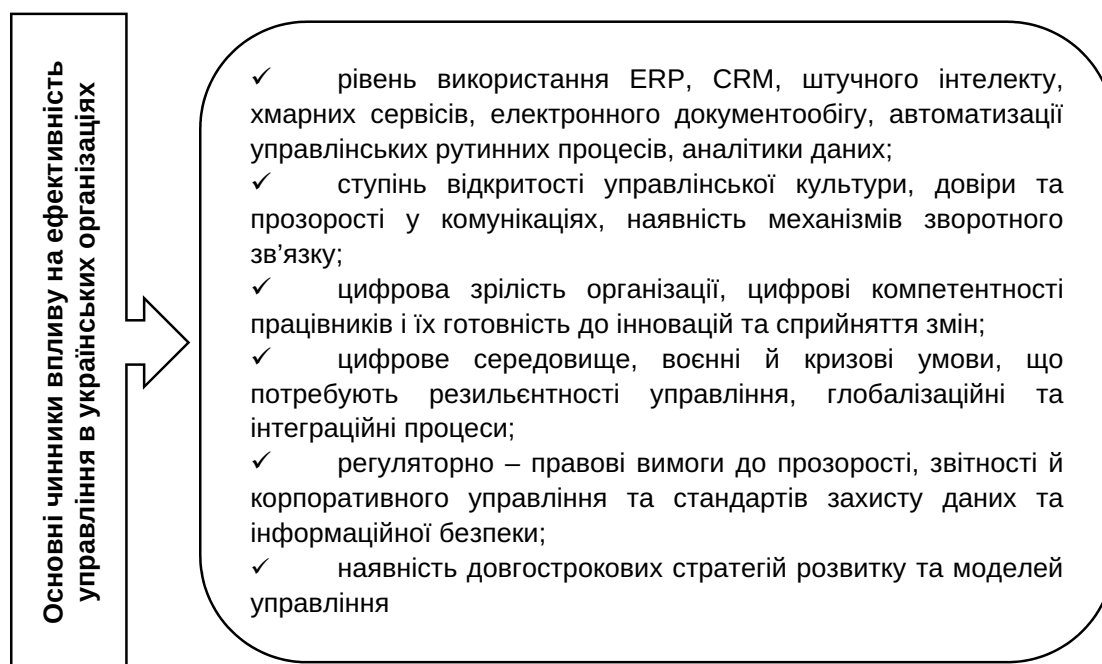


Рис. 1. Основні чинники впливу на ефективність управління в українських організаціях

Джерело: сформовано авторами

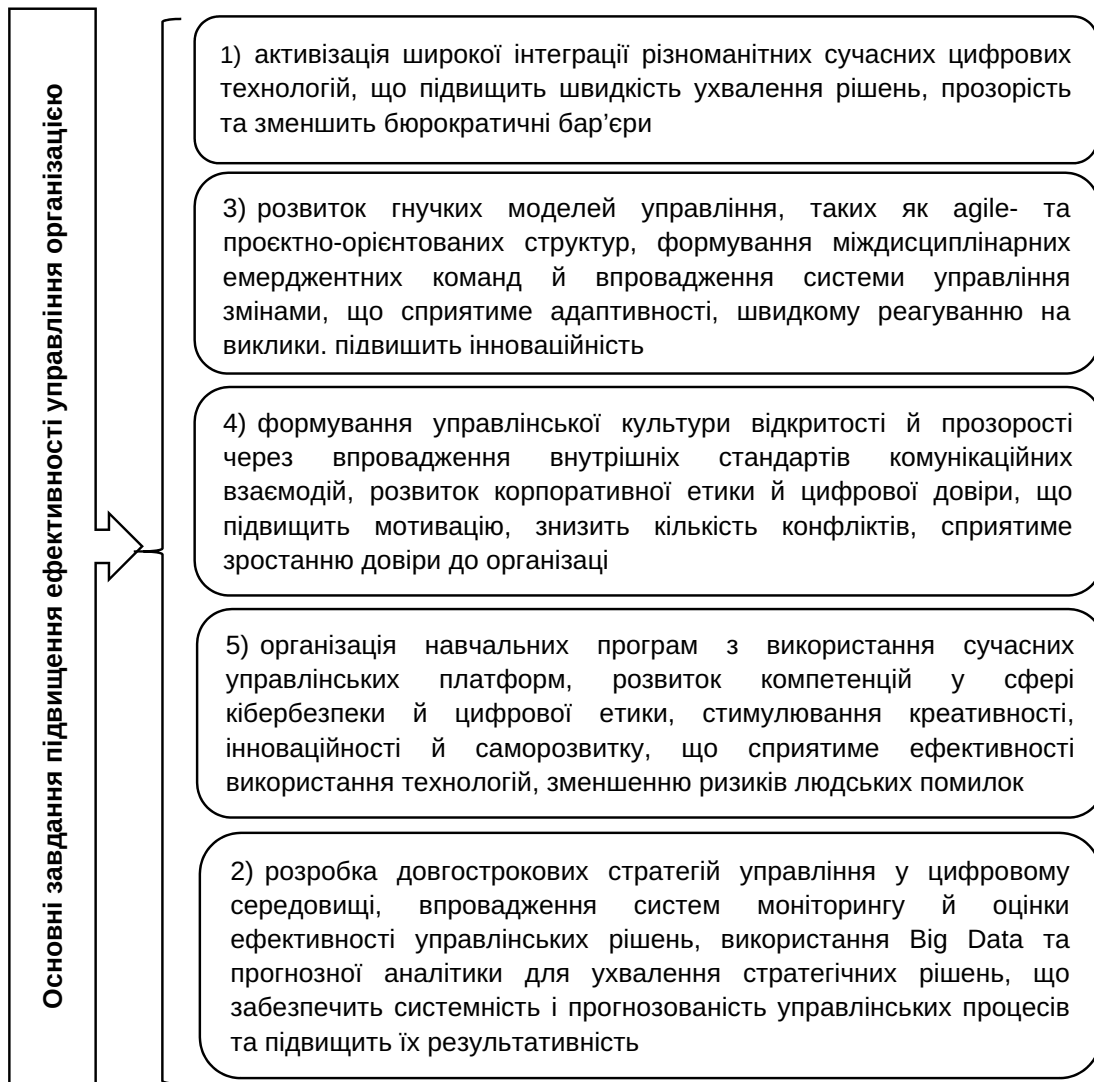


Рис. 2. Основні завдання підвищення ефективності управління організацією

Джерело: сформовано авторами

моделі управління у цифровому середовищі, який забезпечить підвищення ефективності, стійкості, резильєнтності, інноваційності та довгостроковий розвиток організації. У загальному вимірі, концепт моделі управління організацією це теоретично вибудувана система уявлень, яка описує, як саме організація має бути керована, щоб досягати своєї мети, адаптуватися до змін цифрового середовища та забезпечувати свою резильєнтність й життєздатність. Такий концепт моделі управління організацією у цифровому середовищі буде слугувати каркасом для практичних рішень, допоможе узгодити стратегію, структуру та культуру організації, забезпечити її адаптивність і стійкість у мінливому середовищі та стане підґрунтям для вибору між різними управлінськими підходами.

Ми вважаємо, що, новий концепт моделі управління організацією у цифровому середовищі має передбачати:

- побудову управлінської архітектури на основі мережевого лідерства, де рішення приймаються у гнучких командах, об'єднаних цифровими платформами;
- формування цифрових двійників організації, створення віртуальних моделей бізнес-процесів для прогнозування ризиків, оптимізації ресурсів та тестування стратегій;
- інтеграцію блокчейн-рішень, прозорість фінансових операцій, контрактів та управління активами;
- підвищення резильєнтності і стійкості на основі впровадження антикризових алгоритмів, автоматизованих систем раннього попередження про ризики, кіберзагрози, фінансові коливання, соціальні конфлікти тощо;
- диверсифікацію ресурсів, цифрове управління логістичними ланцюгами з використанням AI для швидкої перебудови у випадку криз;

- культуру адаптивності, навчання персоналу через симуляції та гейміфіковані платформи, що моделюють кризові сценарії;

- відкрити інноваційну платформу, залучення стартапів, університетів та міжнародних партнерів через цифрові хаби;

- AI-асистентів для управління, автоматизоване створення інформаційних баз, рекомендацій й сценаріїв розвитку;

- креативні моделі співтворчості, інтеграцію співробітників у процеси генерації ідей через краудсорсингові інструменти;

- впровадження ESG-орієнтованого управління, цифровий моніторинг екологічних, соціальних та управлінських орієнтирів;

- інтелектуальні KPI, динамічні індикатори, що враховують не лише фінансові результати, а й соціальний вплив, креативність та рівень резильєнтності;

- використання цифрових платформ для виходу на міжнародні ринки й залучення інвестиційних ресурсів.

Запропонований концепт поєднує системність, цифрову трансформацію та гуманістичний підхід, що особливо важливо для України у післявоєнний період. Він дозволить організаціям бути не лише ефективними, а й стати центрами інновацій, резильєнтності та стійкості.

Перевагами використання такого нового концепту моделі управління організацією у цифровому середовищі буде підвищення прозорості, гнучкості, адаптивності, інноваційності, оперативності прийняття рішень, зниження бюрократичних бар'єрів, зростання прогнозованості, довіри й мотивації.

При цьому, особливу увагу потрібно звертати на можливі загрози й ризики: кібератаки, витоки даних, технічні збої, залежність від хмарних сервісів, опір змінам з боку персоналу, конфлікти між традиційними і новими управлінськими ланцюгами, низький рівень цифрової зрілості й компетентностей, перевантаження працівників новими інструментами без належного навчання, відсутність чіткої комунікаційної та управлінської стратегії, нерівномірність цифрової трансформації між підрозділами, зниження довіри через непрозорість використання даних, інформаційні маніпуляції у відкритих цифрових середовищах тощо.

Реалізація нового концепту моделі управління організацією у цифровому середовищі відкриває широкі можливості для прозорості, гнучкості та інноваційності, але водночас потребує управління ризиками й загрозами. Баланс між перевагами та загрозами визначатиме її успішність у цифровому середовищі, оскільки створює основу для стійкого розвитку, інноваційності та інтеграції українських організацій у глобальний цифровий простір, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність та адаптивність у сучасних умовах.

**Висновки.** У статті встановлено, що сучасне цифрове середовище радикально змінює логіку управління в українських організаціях, вимагаючи переходу від традиційних бюрократичних моделей до гнучких, інтегрованих і технологічно орієнтованих систем. Виявлено характерні риси сучасного стану управління в організаціях. Відмічено, що ефективність управління сьогодні визначається здатністю організацій інтегрувати цифрові платформи, розвивати культуру відкритості та довіри, підвищувати цифрову грамотність персоналу й формувати стратегічні підходи щодо ухвалення управлінських рішень та заходів. Виявлені недоліки (фрагментарність цифровізації, низька компетентність частини працівників, формальність комунікацій та реактивність управлінських рішень), дали змогу окреслити ключові завдання та обґрунтувати концепт моделі управління організацією у цифровому середовищі, який буде слугувати каркасом для практичних рішень, допоможе узгодити стратегію, структуру та культуру організації, забезпечити її адаптивність і стійкість у мінливому середовищі та стане підґрунтям для вибору між різними управлінськими підходами. Його реалізація відкриває значні переваги перед українськими організаціями, зокрема підвищить прозорість, швидкість, гнучкість й адаптивність управління, сприятиме зростанню довіри й мотивації, розвитку інноваційності та конкурентоспроможності. Водночас, акцентовано, що особливу увагу потрібно звертати на можливі загрози й ризики: (кібератаки, опір змінам, нерівномірність цифрової трансформації), які потребують у системного управління. Таким чином, дослідження проблематики підвищення ефективності управління у цифровому середовищі має стратегічне значення для українських організацій. Воно формує науково-практичну основу для створення стійких, інноваційних та конкурентоспроможних управлінських моделей, що забезпечують резильєнтність, гнучкість, адаптивність, інтеграцію у глобальний цифровий простір та стійкий розвиток у посткризових умовах. У подальших дослідженнях, доцільно зосередитися на ефективності конкретних цифрових інструментів щодо управління організацією.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абдулаєв К. Н., Алексєєв В.І. та ін. *Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології*: колективна монографія. Харків. ХДУ. 2018. 536 с.
2. Бойко М. Г. Пріоритети підвищення ефективності управління туристичними підприємствами. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2013. Вип.5. С.58–65.
3. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and*

*Sustainability*. 2023. № 2. С. 97–109. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>

4. Гарафонова О. І. Механізм корпоративного управління на підприємстві. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1. Економіка і управління*. 2019. № 2(6). С. 122–125.

5. Гуткевич С. О., Дунда С. П. Вплив управління на ефективність діяльності підприємств. *Інтелект XXI*. 2013. № 1–2. С. 63–68.

6. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5 (67). С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>

7. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 131–137.

8. Синюк О. Напрямки підвищення ефективності управління підприємством. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія Економіка АІК*. 2023. № 30. С. 134–139. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.134>

9. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С.138–147.

10. Тупкало С. В. Методичний підхід до формування системи збалансованих показників оцінки ефективності управління підприємством. *Водний транспорт: зб. наук. праць Державного університету інфраструктури та технологій*. 2012. Вип.1. С. 142–147.

11. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186–190. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_2\\_2017ua/42.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/42.pdf)

#### REFERENCES:

1. Abdulaiev K. N., Aliksieiev V.I. ta in. (2018) Korporatyvne upravlinnia: protsesy, stratehii, tekhnolohii [Corporate management: processes, strategies, technologies]: kolektyvna monohrafiia. Kharkiv. KhDU, 536 p. [in Ukrainian]

2. Boiko M. H. (2013) Priorytety pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia turystychnymu pidpriemstvamy [Priorities for improving the efficiency of tourism enterprise management]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, no. 5, pp. 58–65. [in Ukrainian]

3. Bokovets V. V., Moroz O. O. & Kraievskia A. S. (2023) Otsinka efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvamy v konkurentnomu seredovyshchi [Assessment of

the effectiveness of enterprise management in a competitive environment]. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 97–109. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109> [in Ukrainian]

4. Harafoнова О. І. (2019) Mekhanizm korporatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvi [Corporate governance mechanism at the enterprise]. *Chernihivskiyi naukovyi chasopys Chernihivskoho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia. Serii 1. Ekonomika i upravlinnia*, no. 2(6), pp. 122–125. [in Ukrainian]

5. Hutkevych S. O. & Dunda S. P. (2013) Vplyv upravlinnia na efektyvnist diialnosti pidpriemstv [The impact of management on the efficiency of enterprises]. *Intelekt XXI*, no. 1–2, pp. 63–68. [in Ukrainian]

6. Piletska S. T. & Korytko T. Yu. (2018) Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom, pidkhody ta metody shchodo otsinky [Enterprise management effectiveness, approaches and methods for assessment]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 5 (67), pp. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17> [in Ukrainian]

7. Protsenko V. M. (2019) Naukovo-teoretychni aspekty formuvannia protsesu efektyvnoho upravlinnia ekonomichnoiu povedinkoju pidpriemstv [Scientific and theoretical aspects of the formation of the process of effective management of the economic behavior of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 4, pp. 131–137. [in Ukrainian]

8. Syniuk O. (2023). Napriamky pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [Directions for improving the efficiency of enterprise management]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ekolohichnoho universytetu. Serii Ekonomika AIK*, no. 30, pp. 134–139. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.134> [in Ukrainian]

9. Reznik N. P. & Opalat D. V. (2019) Innovatsiini metody upravlinnia pidpriemstvamy z ohliadu na otsinku yikhnoi efektyvnosti [Innovative methods of enterprise management with a view to assessing their efficiency]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 4, pp. 138–147. [in Ukrainian]

10. Tupkalo S. V. (2012) Metodychnyi pidkhid do formuvannia systemy zbalansovanykh pokaznykh otsinky efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [Methodical approach to forming a system of balanced indicators for assessing the effectiveness of enterprise management]. *Vodnyi transport: zb. nauk. prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohii*, no. 1, pp. 142–147. [in Ukrainian]

11. Shcheglova O. Yu., Sudaikova O. I. & Lazhe M. V. (2017) Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom ta pidkhody do yii vyznachennia [Enterprise management effectiveness and approaches to its definition]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 12, pp. 186–190. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_2\\_2017ua/42.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/42.pdf) [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 02.03.2026

Дата публікації статті: 11.03.2026