

**Кравчик Юрій Васильович**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет  
**Остапчук Ольга Василівна**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет

**Kravchyk Yurii**,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Khmelnitskyi National University,  
<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>  
**Ostapchuk Olha**,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Khmelnitskyi National University  
<https://orcid.org/0000-0002-4893-0659>

**МЕТОДИ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**  
**METHODS AND INDICATORS OF ASSESSING MANAGEMENT PERFORMANCE IN THE ORGANIZATION**

Кравчик Ю. В., Остапчук О. В. Методи та показники оцінки результативності управління в організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 137 – 143.

Kravchyk Yu., Ostapchuk O. Methods and indicators of assessing management performance in the organization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 1, pp. 137 – 143.

*Для того, щоб бути успішною організацією протягом тривалого часу, щоб вижити і досягти своєї мети, організація повинна бути як ефективною, так і результативною. Управління результативністю поєднує методології, показники, процеси, програмне забезпечення та системи управління діяльністю організації. Сутність управління результативністю полягає у прийнятті вірних рішень, правильність яких буде підтверджуватися і зрештою вимірюватися результатами та підсумками діяльності. Управління результативністю підвищує передбачуваність результатів, прояснює зв'язки між стратегічними, операційними та фінансовими цілями, робить їх зрозумілими для менеджерів та груп співробітників, що дозволяє їм діяти, а не чекати на вказівки начальників. Управління результативністю дозволяє кількісно оцінити результативність планування витрат за допомогою ключових показників ефективності, отриманих зі стратегічних карт та збалансованих систем показників. Знаючи ці стратегічні цілі та їхню відносну важливість, менеджери та команди співробітників вибирають відповідні інструменти з усього набору управління результативністю. Встановлено, що результати організації, які можна переглянути та порівняти, мають кілька різних типів. Наголошується, що оцінка результативності менеджменту є складним завданням та необхідним попереднім етапом вдосконалення керуючої системи, тому існує велика кількість критеріїв такої оцінки, які враховують різні фактори, що впливають на результативність, і дозволяють всебічно та комплексно оцінити реалізовану стратегію підприємства. Результативність – це питання не лише того, що зроблено, а й як. Відмінні результати стають можливими завдяки відповідній поведінці, особливо довільній поведінці, та ефективному застосуванню необхідних знань, навичок та компетенцій. Управління результативністю дає змогу зрозуміти, як саме досягаються результати, оскільки це дозволяє зрозуміти, які заходи потрібні для подальшого зростання організації. Керівники повинні бути готові, схильні та здатні виявляти та задовольняти потреби в покращенні, щойно вони виникнуть. Потрібно домагатися максимально можливої інтеграції знання та професійної практики. Це означає всіляко заохочувати менеджерів навчатися на успішних прикладах, складностях та проблемах. Ключові слова: результативність, оцінка, управління, організація, керівництво, показники.*

*At the current stage of society's development, during the greatest scientific-technical and socio-economic period. To be a successful organization for a long time, to survive and achieve its goal, the organization must be both efficient and effective. Performance management combines methodologies, indicators, processes, software, and systems for managing the organization's activities. The essence of performance management is to make the right decisions, the correctness of which will be confirmed and ultimately measured by the results of actions. Performance management increases the predictability of outcomes, clarifies the connections between strategic, operational, and financial goals, and makes them clear to managers and groups of employees, which allows them to act instead of waiting for instructions from superiors. Performance management allows quantifying the effectiveness of cost planning using key performance indicators derived from strategic maps and balanced scorecards. Knowing these strategic goals and their relative importance, managers and employee teams select appropriate tools from the entire performance management suite. It has been established that several different types of organizational results can be viewed and compared. It is emphasized that the assessment of management performance is a complex task and a necessary preliminary stage of improving the management system. Therefore there are many criteria for such an assessment that consider various factors affecting performance and allow a comprehensive evaluation of the company's implemented strategy. Effectiveness is not only a question of what is done but also how. Excellent results are made possible by appropriate behavior, especially voluntary behavior, and the effective application of the necessary knowledge, skills, and competencies. Performance management allows us to understand*

---

*precisely how results are achieved, as it allows us to understand what activities are needed for the organization's further growth. Managers must be ready, willing, and able to identify and address improvement needs as soon as they arise. It is necessary to strive for the maximum possible integration of knowledge and professional practice. This means encouraging managers in every possible way to learn from successful examples, difficulties, and problems.*

**Keywords:** *productivity, assessment, management, organization, indicators.*

---

## **Вступ**

Проведення регулярної оцінки результативності та ефективності системи управління організацією є одним із завдань вищого керівництва компанії. Вище керівництво має аналізувати через заплановані інтервали часу систему управління з метою забезпечення її постійної придатності, адекватності, результативності та узгодженості зі стратегічним напрямом розвитку організації, за допомогою якого здійснюється реалізація одного з принципів менеджменту якості – прийняття рішень, засноване на фактах.

Однак при трактуванні цих вимог не пропонується конкретного механізму оцінки результативності системи менеджменту. Тому питання, пов'язані з проблемою адекватної та об'єктивної оцінки, а також подальшого аналізу результативності системи управління, набувають вигляду задачі як теоретичної, так і практичної значимості, оскільки кожне підприємство стикається з необхідністю вибору свого способу визначення результативності.

В Україні теоретичні та методологічні засади формування системи показників оцінки ефективності та результативності організацій є предметом наукових досліджень вчених: О. Березіна, О. Виноградової, Є. Горчакової, О. Козиревої, О. Кузьміна, Й. Петровича, Ф. Поклонського, В. Стадник, Н. Терещенко, А. Тищенко, Л. Федулової, Ф. Хміля, Н. Яшина. Наукові дослідження питань результативності ширше представлені у працях зарубіжних вчених. Зокрема фундаментальний підхід до управління результативністю та ефективністю організацій висвітлено в роботах: М. Армстронга, В. Білошапки, П. Друкера, Н. Енді, Р. Каплана, Г. Кокінза, П. Кругмана, Д. Лафта, Д. Нортон, Д. Сінка, Б. Фелпса, П. Самуельсона, В. Шапіро. Незважаючи на значний доробок зарубіжних вчених, українські науковці незначною мірою дослідили процес управління результативністю, резерви ефективного використання управлінських ресурсів для підвищення індивідуальної результативності працівників та організації загалом. Відсутні теоретичні розробки і практичні рекомендації з питань процесного управління результативністю сучасних організацій.

### **Визначення мети та цілей дослідження**

Метою статті є дослідження процесу оцінювання результативності управління в організації.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

На сьогоднішній день загальноприйнята точка зору на керування результативністю така. Це природний процес, що сприяє ефективному управлінню окремими співробітниками та командами, та спрямований на досягнення найвищого рівня результативності діяльності організації. Відповідно, в рамках цього процесу в організації формується загальне розуміння цілей, які мають бути досягнуті, та підходів до організації роботи та навчання співробітників, які забезпечують досягнення цих цілей.

Інші визначення управління результативністю, у тому числі наведені далі, також підкреслюють системний характер цього процесу, його спрямованість на досягнення цілей, загальних для співробітника та всієї організації, а також високу значущість розвитку та підтримки працівників:

– «Системний підхід до підвищення індивідуальної та командної результативності, спрямований на досягнення цілей організації» [1].

– «Виховання компетентних і лояльних співробітників, які працюють задля досягнення спільних та значущих цілей в організації, що підтримує та заохочує їх досягнення» [2].

– «Управління бізнесом» [3].

– «Спосіб спонукати та заохочувати співробітників працювати з максимальною ефективністю відповідно до потреб організації» [4].

Incomes Data Services чудово сформулювали принципи управління результативністю [5]. Ця система:

– звертає цілі організації на цілі окремих співробітників, команд, відділів і підрозділів;

– допомагає прояснити цілі організації;

---

- являє собою безперервний процес, що розвивається, що забезпечує підвищення результативності з плином часу;
- спирається на згоду та співпрацю, а не на контроль та примус;
- забезпечує загальне для усієї організації уявлення, що і як потрібно зробити для підвищення результативності;
- спонукає співробітників самостійно керувати своєю результативністю;
- вимагає стилю управління, заснованого на принципах відкритості та чесності та стимулюючого двосторонню комунікацію між керівництвом та підлеглими;
- вимагає постійного зворотного зв'язку;
- за допомогою систем зворотного зв'язку змінює корпоративні завдання під впливом досвіду та знань, напрацьованих окремими працівниками у процесі роботи;
- вимірює та оцінює всі параметри результативності на відповідність цілям, що поділяються та приймаються всіма;
- застосовується до всіх співробітників без винятку;
- не вважає співвідношення результативності роботи з матеріальною винагородою своїм першочерговим завданням.

Результати організації є найбільш очевидним і основним параметром, який береться до уваги, щоб оцінити, наскільки ефективним та результативним є менеджмент організації. Перегляд результатів організації за кілька років (і кількох інших організацій, що працюють у тій самій галузі) під керівництвом існуючої команди управління є важливим, щоб визначити, ефективна вона чи ні. Якщо спостерігається позитивне зростання результатів компанії, це зазвичай свідчить про високу результативність управлінської команди.

Однак, якщо протягом тривалого періоду спостерігається лише незначне, хоча й стабільне зростання, це може означати, що керівництво, можливо, не використовує свої ресурси повною мірою. Це може просто дозволити діяльності компанії працювати у звичайному темпі, замість того, щоб запроваджувати та випробовувати нові методи, які можуть експоненціально підвищити її результати. Результати організації, які можна переглянути та порівняти, мають кілька різних типів:

#### 1. Фінансові результати.

Фінансові результати компанії є найбільш чіткими та лаконічними показниками зростання та успіху організації. Фінансовий аналіз у формі фінансових коефіцієнтів, аналіз грошових потоків, аналіз прибутковості та деякі інші є дуже корисними показниками ефективності управління та загального успіху та зростання організації.

#### 2. Розширення та зростання.

Фінансовий аналіз є найбільш поширеною формою оцінки. Однак розширення та зростання також є хорошими показниками того, наскільки ефективним є управління організацією. Якщо протягом багатьох років компанія змогла розширити свою діяльність і диверсифікувати бізнес-сегменти, це є ознакою зростання та поступового успіху, а також прибутковості для компанії. Це також хороший показник того, наскільки ефективним є управління компанією.

#### Результативне управління: організація робочого середовища

Організація є ключем до успіху бізнесу. Без планування та організації робоче середовище є хаотичним, і завжди панує атмосфера невизначеності. Тому навички планування та організації є іншими параметрами, які використовуються для оцінки результативності управління компанією. Якщо є чітко складений план, компанія чітко ставить перед собою цілі та працює над їх досягненням. Отже, планування та організація є важливими для успіху будь-якої установи.

#### Результативне управління: розвиток і задоволеність співробітників

Задоволеність співробітників є ще одним параметром, за яким можна оцінити, наскільки насправді ефективне та результативне управління компанією. Доведено, що чим вищий рівень задоволеності працівників, тим вищий рівень продуктивності. Отже, обов'язком менеджерів з персоналу є контроль за задоволеністю співробітників. Періодичні опитування, зустрічі та виїзди компанії є хорошими засобами оцінки задоволеності працівників.

Крім задоволеності працівників, керівництво завжди дбатиме про те, щоб робоча сила була в курсі мінливих технологій і методів роботи. Частота тренінгів і підвищення кваліфікації співробітників є хорошим засобом оцінки ефективності управління компанією. Вкрай важливо

---

проводити навчальні заняття, щоб тримати персонал у курсі технологій, що постійно змінюються, і робочого середовища, що завжди позитивно сприятиме зростанню та успіху компанії. Завданням управління результативністю є забезпечення високої продуктивності праці, високої якості обслуговування, зростання рентабельності компанії та капіталізації за рахунок чітко поставлених завдань перед підлеглими, керівниками, відділами, підрозділами. Необхідно трансформувати цілі та очікування компанії у пов'язані показники ефективності, за якими можна буде оцінити роботу як окремого співробітника, так і всього відділу загалом.

Загальна результативність досягається за рахунок ефективності одержуваної інформації. При цьому загальну результативність можна оцінити через рентабельність інвестицій. У зв'язку зі змінюваністю аналітичних механізмів виникає проблема, яка полягає в тому, що більшість підприємств у своїх аналітичних даних щодо оцінки ефективності залишаються на низькому рівні.

Операційні показники на рівні співробітників мають аналізуватися якнайчастіше. Показники вищого рівня вимірюються й аналізуються рідше, тому що вони повинні змінюватися синхронно – за умови, що між показниками існує певна залежність.

Різні компоненти управління результативністю здатні поєднуватися в єдиній автоматизованій системі інформації, являючи собою модель підприємства.

1. Інформаційно-аналітичні додатки щодо клієнтів та управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer relationship management – мистецтво управління взаємовідносинами організації з клієнтами та потенційними клієнтами).

2. Інформаційно-аналітичні додатки щодо постачальників: розрахунок економічного прибутку по всьому ланцюжку вартості (Value chain management – встановлення зв'язку між постачальниками на кожному етапі, щоб якомога простіше гарантувати, що продукт дійшов до клієнта).

3. Інформаційно-аналітичні додатки з операційних процесів: концепція якості «шість сигм» та ощадливого виробництва (Integrated quality management – управління інструментами, які служать для структурування, контролю та покращення звичайних дій, що відбуваються в організації або службі).

4. Інформаційно-аналітичні додатки щодо акціонерів: чії інвестиції приносять віддачу (Cash flow management, economic value management – інвестування надлишкових коштів чи розумне утримання, щоб одержати оптимальну віддачу капіталу).

5. Інформаційно-аналітичні додатки з персоналу: управління людським капіталом (Human Capital management – найм, навчання, управління, утримання співробітників, їх ефективний внесок у процеси організації).

Оцінка результативності менеджменту є складним завданням та необхідним попереднім етапом вдосконалення керуючої системи, тому існує велика кількість критеріїв такої оцінки, які враховують різні фактори, що впливають на результативність і дозволяють всебічно та комплексно оцінити реалізовану стратегію підприємства. Критеріями оцінки системи управління є відповідність показників результативності процесу того чи іншого стану, у якому знаходиться аналізований процес. Кожен процес оцінюється безпосередньо керівником цього процесу, тобто особою, яка відповідальна за цей процес. Також людина, відповідальна за процес, здатна найбільш об'єктивно поставити цілі процесу, визначити цільові показники та оцінити ступінь їх виконання.

Далі необхідно здійснити оцінку важливості кожного процесу задля досягнення цілей організації. Для цього оцінюється вплив кожного процесу на критичні чинники успіху організації. Відповідно до внутрішньої документації організації, критичними факторами успіху можуть бути:

- унікальні фахівці;
- унікальні програми;
- напрацьований досвід із галузей;
- мобільність;
- імідж/бренд/ популярність;
- кастомізація – адаптація до потреб замовника;
- новаторство.

Оцінка, наскільки важливим є той чи інший процес для досягнення даного фактору успіху(в балах):

- 4-5 = Процес дуже важливий для досягнення факторів успіху;  
 2-3 = Процес періодично є важливим для досягнення факторів успіху;  
 1 = Процес слабо впливає на досягнення факторів успіху;  
 0 = Процес не впливає на досягнення факторів успіху

Таким чином, можна оцінити важливість кожного процесу для досягнення цілей організації (результативності):

$$K_i = \frac{P_i}{P_{total}} \quad (1)$$

де  $K_i$  – важливість процесу задля досягнення цілей організації;

$p_i$  - оцінка аналізованого процесу;

$P_{total}$  – сумарна оцінка всіх процесів.

Критерій – найважливіша відмінна ознака, що характеризує якісні сторони явища, що відповідають вимогам, які висуваються (табл. 1). Кожен критерій може мати кількісний чи

**Таблиця 1. Критерії результативності процесів організації**

Група процесів	Назва процесу	Критерії результативності
Процеси управління	Стратегічне управління	Виконання цілей Підвищення задоволеності споживачів Приріст валового доходу
	Управління персоналом	Внутрішнє навчання Зовнішнє навчання Підвищення оплати праці Проведення корпоративних заходів Залученість персоналу
Основні процеси	Залучення клієнтів	Кількість залучених клієнтів Збільшення частки охоплення ринку Збільшення валового доходу Прямі продажі Реклама Відвідування заходів (виставок, презентацій, непрофільних конференцій) Організація конференцій
	Навчання	Стажування Навчання Кількість знову залучених клієнтів
	Консалтинг	Консалтинг Додаткові напрями консалтингу

Джерело: [6]

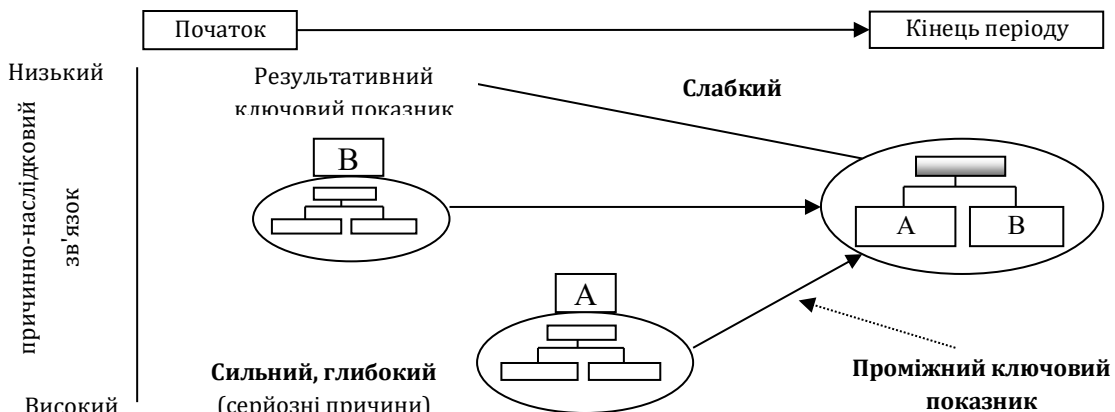
якісний вираз. У практичній діяльності в основному використовуються не самі критерії, а побудована на їх основі система показників, які, у свою чергу, повинні певною мірою відображати елементи аналізованого процесу. Показник дозволяє судити про стан та динаміку явища, виражаючи його якісну характеристику. Показники критеріїв можуть мати максимальні, мінімальні, проміжні, чисельні чи якісні значення.

Д. С. Сінк та П. Ф. Друкер у своїх роботах розглядають такі критерії результативності менеджменту, як:

- 1) дієвість;
- 2) економічність;
- 3) якість;
- 4) прибутковість;
- 5) продуктивність;
- 6) якість трудової діяльності;

7) Використання нововведень (інвестиційна активність) [7, 8].

На рис. 1 показано різницю між випереджаючими та відстроченими показниками і як співвіднесені один з одним випереджаючі та відстрочені показники. На горизонтальній осі – час періоду.



**Рис. 1. Взаємозв'язок причинно-наслідкових та відстрочених ключових показників результативності**

Джерело: [9]

---

По вертикалі осі відображається, наскільки глибоко показники пояснюють поведінку показника, що знаходиться у верхньому правому кутку. Цей показник називається результуючим ключовим показником, тому що він представляє результат всіх зусиль та дій, які були відображені проміжними ключовими показниками результативності [9]. Проміжні ключові показники відображають глибші причини, сприяють досягненню стратегічних ключових показників результативності. По мірі їх поліпшення результуючий ключовий показник також має зрости.

Основні критерії результативності поділяються на:

– командні – що відображають досягнення цілей організації та її підрозділів. Щороку гендиректор, керівники керуючих компаній та організацій визначають єдиний командний показник для всіх працівників, які мають карти критеріїв ефективності;

– функціональні – що відображають досягнення цілей та виконання завдань функціональних напрямів діяльності організації та керуючих компаній. Відповідальними за функціональні критерії ефективності є керівники функцій на підприємстві та в галузевих підрозділах;

– декомпоновані – їх встановлює безпосередній керівник чи інший керівник за погодженням з безпосереднім керівником. Декомпозиція – це поділ вихідного критерію ефективності на два і більше показники так, щоб досягнення критеріїв ефективності нижчестоящих працівників забезпечувало виконання показників ефективності вищих.

Оцінка керівника – ступінь задоволеності безпосереднього чи іншого керівника тим, як працівник виконував свої завдання протягом року.

З точки зору оцінювання результативності функціонування системи управління буде доцільним застосування виправданого на практиці підходу, який передбачає диференціацію показників результативності управління [10]:

– показники, що відображають кінцевий результат функціонування об'єкта управління в цілому через показники діяльності об'єкта управління – тобто дати оцінку результативності системи управління з використанням узагальнюючих оцінювальних (кількісних та якісних) показників роботи об'єкта управління в цілому та аналітичних характеристик виконання цільових настанов

– показники, що характеризують результативність функціонування окремих підсистем (відділів, управлінь, департаментів, тощо) загальної системи управління поза залежністю від якісних характеристик конкретних управлінців, які працюють в системі – тобто необхідно провести оцінку так званої системної ефективності управління, яка залежить від складу і кількості управлінських ланок, їх підпорядкованості, збалансованості в розподілі функцій між ними, а також обов'язків, прав та відповідальності, від того, наскільки раціонально організовані комунікаційні зв'язки в процесі управління тощо;

– показники, які оцінюють ділові якості управлінського персоналу та їх потенціал з точки зору результативності здійснення процесів, що відбуваються у системі управління – тобто необхідно провести оцінку так званої операційної ефективності управління у вигляді характеристики практичного втілення працюючим в управлінських структурах персоналом настанов, що поставлені перед ними, вирішення завдань, дотримання регламентів тощо.

Система управління результативністю допускає використання різних методів і концепцій. Ефективність управління визначається здатністю менеджменту вибирати такі методи і підходи, які більшою мірою відповідають стратегії й умовам діяльності компанії [11].

Впровадження системи управління результативністю дозволяє менеджменту організації: знизити ризики, зумовлені вольовими (емоційними) рішеннями і спробами приховати справжні проблеми; звести до мінімуму непродуктивні дії, що не мають відношення до реалізації стратегії компанії; підвищити віддачу від персоналу, розкриваючи його потенційні можливості.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Визначення методів та критеріїв оцінки результативності управління необхідне для виявлення недоліків в організації управління підприємством та розробки напрямів щодо покращення ефективності самого управління. Загалом рекомендації такої оцінки спрямовані на підвищення рівня стабільності виробництва та результативності управління підприємством.

### **Список літератури**

1. Hendry C., Bradley P., Perkins S. Missed a motivator? *People Management*. 1997. 15 May. P. 20–5.

2. Lockett J. *Effective Performance Management: A strategic guide to getting the best out of people*. London: Kogan Page, 1992.
3. Mohrman A.M., Mohrman S.A. Performance management is «running the business». *Compensation and Benefits Review*. 1995. July-August. P. 69-75.
4. Walters M. *The Performance Management Handbook*. London: Institute of Personnel and Development, 1995.
5. Incomes Data Services. *Performance Management*. IDS Study No. 626. London: IDS, 1997.
6. Борщ В.І. Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації: навч. посіб. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.
7. Синк Д.С. *Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение*. М.: Прогресс, 1989. 528 с.
8. Друкер П. *Энциклопедия менеджмента*. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
9. Кокинз Г. *Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами*. М., 2016. 316 с.
10. Блэйк Р., Мутон Д. *Научные методы управления*. Киев: Высшая школа, 2013. 274 с.
11. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. *Менеджмент організації: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.*
12. Лагодієнко В.В., Корнієцький А.В. *Понятие сущности и функций управления в логистических системах. Балтийский гуманитарный журнал*. 2014. № 4(9). С. 145-147.

## References

1. Hendry, C., Bradley, P., Perkins, S. (1997). «Missed a motivator?». *People Management*. 15 May, pp. 20–5.
2. Lockett, J. (1992). *Effective Performance Management: A strategic guide to getting the best out of people*. Kogan Page. London. UK.
3. Mohrman, A.M., Mohrman, S.A. (1995). «Performance management is «running the business»». *Compensation and Benefits Review*. July-August, pp. 69-75.
4. Walters, M. (1995). *The Performance Management Handbook*. Institute of Personnel and Development. London. UK.
5. Incomes Data Services. (1997). *Performance Management*. IDS Study No. 626. IDS. London. UK.
6. Borsch, V.I. (2016). *Otsinka efektyvnosti upravlins'koi komandy v biznes-orhanizatsii*. [Evaluation of the effectiveness of the management team in a business organization]. DP «NVTs «Priorytety». Kyiv. Ukraine.
7. Sink, D.S. (1989). *Upravlenie proizvoditel'nost'ju: planirovanie, izmerenie i ocenka, kontrol' i povyshenie*. [Performance management: planning, measuring and evaluating, monitoring and improving]. Progress. Moscow. Russia.
8. Druker, P. (2004). *Jenciklopedija menedzhmenta*. [Encyclopedia of Management]. Izdatel'skij dom «Vil'jame». Moscow. Russia.
9. Kokinz, G. (2016). *Upravlenie rezul'tativnost'ju: Kak preodolet' razryv mezhdub#javlennoj strategiej i real'nymi processami*. [Performance Management: How to overcome the gap between the declared strategy and real processes]. Moscow. Russia.
10. Bljejk, R., Muton, D. (2013). *Nauchnye metody upravlenija*. [Scientific methods of management]. Vysshaja shkola, Kiev. Ukraine.
11. Nazarchuk, T.V., Kosiiuk, O.M. (2016). *Menedzhment orhanizatsii*. [Management of the organization]. «Tsentr uchbovoi literatury». Kiev. Ukraine.
12. Lagodienko, V.V., Kornieckij, A.V. (2014). «The concept of the essence and functions of management in logistics systems». *Baltiiskij gumanitarnyj zhurnal*. no. 4(9), pp. 145-147.

**Стаття надійшла до редакції 05.01.2023 р.**