

DOI : 10.33274/2079-4819-2021-75-2-46-54

JEL: D83; M21

УДК 331.104.22

Приймак Н. С.,

д-р екон. наук,

доцент

Кулієв К. С.,

бакалавр з менеджменту

Бадіца А. В.,

магістр

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна,

e-mail : priymak@donnuet.edu.ua

e-mail : kuliev_ks@donnuet.edu.ua

e-mail: baditsa@donnuet.edu.ua

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ

UDC 331.104.22

Pryimak N. S.,

Grand PhD

in Economic sciences,

Associate Professor

Kuliev K. S.,

Bachelor of Management

Baditsa A. V.,

Master of Science

Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk
National University of Economics and Trade,
Kryvyi Rih, Ukraine

e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

e-mail: kuliev_ks@donnuet.edu.ua

e-mail: baditsa@donnuet.edu.ua

EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT: CONCEPTUAL APPROACHES TO DEFINITION AND MEASUREMENT

Мета. Метою даної статті є формування концепції визначення ефективності управління підприємством у конкурентному середовищі діяльності відповідно до стратегічних цілей менеджменту підприємства.

Методика. В процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових методів та прийомів дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, метод аналогій. Теоретико-методологічна база дослідження містить положення теорії стратегічного менеджменту, стратегічного аналізу, економічної діагностики, а також теорії ефективності систем. Для систематизації та узагальнення числового матеріалу у дослідженні використано методи табличного та графічного аналізу.

Результати. У проведеному дослідженні на основі вивчення основних підходів науковців до трактування категорії «ефективність управління діяльністю підприємства» визначено, що під нею варто розуміти результативність функціонування чинної системи управління, визначену через зіставлення обсягів спожитих ресурсів (витрат) в процесі досягнення цілей із отриманими результатами діяльності. На основі розвитку концепції дворівневого середовища діяльності підприємства запропоновано визначати ефективність управління підприємством у розрізі зовнішньої ефективності (як базису конкурентоспроможності бізнесу в умовах ринку) та внутрішньої ефективності (визначеної на основі кумулятивного аналізу економічної ефективності управління, фінансової ефективності та ефективності управління потенціалом за ресурсним підходом до його формування). Апробація запропонованого підходу до оцінки ефективності управління виконана на матеріалах ПрАТ «ЦГЗК» та довела свою життєздатність. Розроблена концепція визначення ефективності управ-

© Н. С. Приймак, К. С. Кулієв, А. В. Бадіца, 2021

ління передбачає реалізацію ряду діагностичних етапів: постановка цілей дослідження ефективності управління підприємством, визначення його ключових завдань; оцінювання результатів діяльності підприємства за основними ключовими напрямками: виробництво, використання основних засобів, оборотних активів, персоналу тощо; оцінка зовнішнього середовища, конкурентних умов діяльності та стратегічної позиції підприємства на ринку; аналіз показників за групами: активи; ефективність управління ресурсами; фінансові результати діяльності; ліквідність та фінансова стійкість; узагальнення результатів аналізу ефективності управління, визначення сильних та слабких сторін управлінського процесу, ідентифікація існуючих резервів; розробка заходів із підвищення ефективності управління підприємством та нарощування конкурентних переваг.

Ключові слова: стратегічне управління, ефективність управління підприємством, результати діяльності, оцінювання ефективності управління, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства здійснюють свою виробничо-господарську діяльність в ускладнених умовах господарювання, які пов'язані із рядом негативних проявів середовища: пандемія та пов'язана із нею світова економічна криза, яка торкнулася всіх без виключення галузей економіки нашої держави та світу, політична нестабільність в країні та соціальна напруга, яка є її наслідком, перебудова економічних відносин та підходів до конкурентної боротьби і т. д. Всі ці процеси накладають відбиток на управлінську діяльність та забезпечення її ефективності, актуалізують швидкість реакцій управлінської системи підприємства на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах господарювання.

Саме універсальність управління ефективністю визначає її актуальність для аналітичної діяльності та всього функціонування системи сучасного менеджменту — в умовах обмеженості ресурсів та безмежності потреб підприємства ефективність стає якісним інструментом для обґрунтування всіх управлінських рішень як на мікрорівні — рівні окремого підприємства, так і на макрорівні — рівні держави чи на регіональному рівні.

Особливого значення для сучасного менеджменту набуває проблема діагностики ефективності управління підприємства, визначення ключових показників, за допомогою яких її можна виміряти та визначити резерви зростання. Ускладненість діагностики також пов'язана із особливостями діяльності підприємств та із фактором часу, який необхідно враховувати при її реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ефективності управління підприємством не є новою для систем менеджменту, але, попри її значну дослідженість у наукових працях вітчизняних та закордонних теоретиків і практиків, вона не втрачає своєї актуальності. Так, теоретичні аспекти та практичні особливості забезпечення ефективності управління підприємством розглядалися такими вченими як Д. С. Сінк, М. Армстронг, Г. Е. Куденко М. П. Лазаренко [3], К. В. Ніколаєнко, О. І. Олексюк, К. А. Турчин та інші. Проте, відсутність узгодженості наукових підходів як до трактування самого терміну «ефективність», так і до визначення методики оцінки ефективності управління для конкретного підприємства обумовили актуальність та практичну значущість даного дослідження.

Мета статті. Метою даної статті є формування концепції визначення ефективності управління підприємством у конкурентному середовищі діяльності відповідно до стратегічних цілей менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінська діяльність, як вид професійної діяльності, сприймається переважною більшістю науковців та практиків через призму процесового підходу — з концентрацією на порядку її реалізації та змістового наповнення, а не на кінцевих результатах та їх вимірниках. Безумовна більшість науковців ефективність управління трактує за цільовим підходом. Проте, динамічність менеджменту ставить під сумнів доцільність такого звуження ефективності управління та

потребує розширення його меж, актуалізуючи вивчення сучасних теорій ефективності управління та збагачення їх дієвим діагностичним інструментарієм.

А. В. Купенко у монографії розглядає ефективність управління діяльністю підприємства як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [1, с. 78]. На думку автора, дана категорія характеризується: цілеспрямованістю та регулятивним впливом системи управління на певний об'єкт (діяльність підприємства).

М. Армстронг та А. Барон визначають ефективність управління як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів [2, с. 76]. Таке визначення є цікавим з тієї точки зору, що воно: управління ототожнює із вдосконаленням діяльності, але при цьому на нашу думку, дане явище не обмежується тільки залученням трудових ресурсів.

Разом з тим, автори визначають, що управління ефективністю повинно бути:

- 1) стратегічним, тобто для більш широких завдань і довгострокових цілей;
- 2) комплексним, тобто має з'єднувати різні аспекти бізнесу, управління кадрами, а також окремих осіб і груп [2].

Вітчизняний науковець Н. О. Лазарева [3] зазначає, що «ефективність управління діяльністю підприємства — це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів» [3, с.

108]. Отже, на думку даного автора, управління ефективністю має на меті стаке зростання.

Вчена Т. І. Батракова у своєму дослідженні зазначає, що «ефективність управління діяльністю являє собою системою принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства» [4, с. 15].

Успішне функціонування системи управління діяльністю підприємства багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення ефективності управління діяльністю підприємств являє є взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень [4].

Науковці М. В. Коваленко, Я. В. Фоніна, К. А. Дейнеко [5] підтримують підхід до трактування ефективності управління, наведений Н. О. Лазаревою [3], зазначаючи при цьому, що «ефективність управління діяльністю підприємства — це процес формування, розподілу та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів діяльності підприємства» [5]. Отже, згідно даного визначення, ефективність управління може бути виміряна через фінансові результати підприємства.

Професор О. О. Красноручський застосовує замість ефективності управління термін «ефективність менеджменту». «Ефективність менеджменту — це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління. У більш спрощеному варіанті дане визначення можна представити таким чином: ефективність менеджменту — це зіставлення спожитих ресурсів з отриманим результатом. В оцінці ефективності системи управління найбільш складним є визначення його результату» [6, с. 25].

Узагальнив всі існуючі підходи, під ефективність управління підприємством будемо розуміти результативність функціонування чинної системи управління, визначену через зіставлення обсягів спожитих ресурсів (витрат) в процесі досягнення цілей із отриманими результатами діяльності. З огляду на таке трактування потребують обґрунтування результати та способи визначення витрат на управління, тобто показники, які зіставляються в процесі оцінки.

Наукові підходи до визначення результатів діяльності передбачають три їх концептуальні варіації:

1) ресурсний, коли економічний результат зіставляється з економічною оцінкою виробничих ресурсів, які застосовуються під час виробництва;

2) витратний, коли економічний результат порівнюється з поточними витратами, які безпосередньо пов'язані з його досягненням;

3) ресурсно-витратний, що, як це видно з самої назви, являє собою певний компроміс між двома попередніми. Тобто до уваги береться як певна оцінка наявних ресурсів, так і оцінка поточних витрат [2, 8, 9].

Відповідно до кожного із підходів, при оцінюванні результатів управління використовують показники:

1. За результат береться валова вартість створеного за певний період продукту (товарна чи реалізована продукція).

2. Як результат беруть прибуток. Це досить поширений підхід, і при його застосуванні утворюється ціла множина показників рентабельності, коли прибуток зіставляється з собівартістю виробництва або з вартістю основних фондів, або з величиною активів підприємства чи його капіталом тощо.

3. За результат береться сума прибутку та амортизації, тобто, розмір чистого грошового потоку. Річ у тім, що з точки зору попереднього підходу підприємство, яке має від'ємну величину прибутку (що визначається за тією або іншою законодавче визначеною методологією), автоматично є нерентабельним, а отже, й неефективним. Але для перехідних економік, у яких відбуваються інтенсивні трансформаційні процеси, на думку окремих економістів, ефективною може вважатися діяльність і такого підприємства, яке не може забезпечити повного відтворення своїх ресурсів, передусім основних фондів. Ідеться про те, що втрати суспільства в разі ліквідації такого підприємства будуть все ж більшими, ніж тоді, коли воно продовжуватиме діяльність до повного спрацювання своїх основних фондів [7].

Спираючись на існуючі наукові підходи до визначення ефективності управління підприємством можна визначити такі її різновиди, що формують концепцію розуміння даного явища (рис. 1).

З даних рис. 1 видно, що у ході оцінювання ефективності управління найбільш

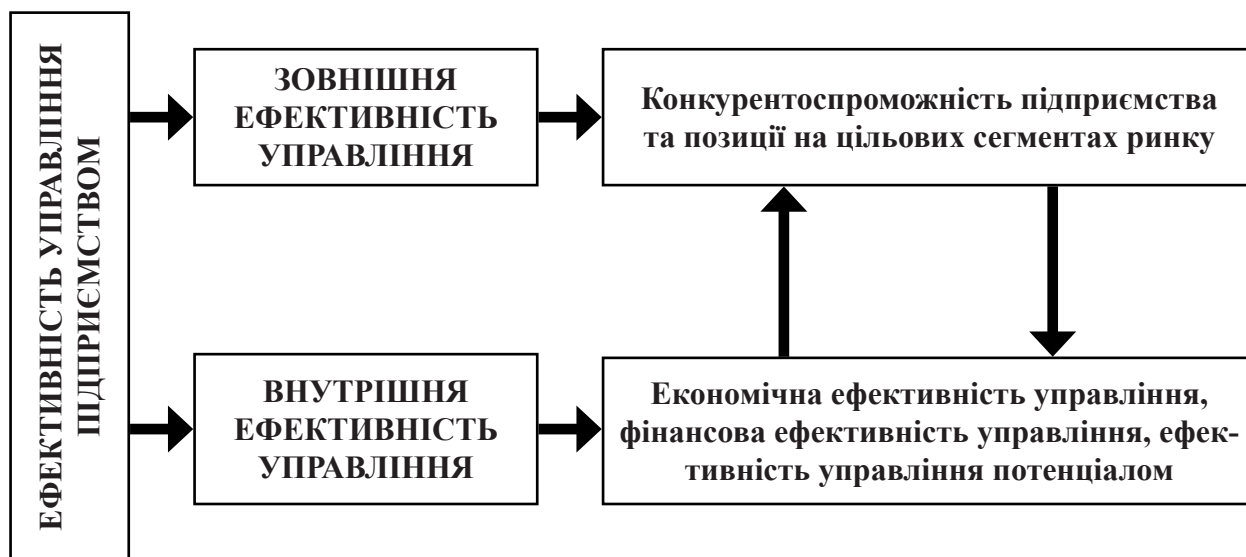


Рис. 1. Концепція визначення ефективності управління підприємством (авторська розробка)

інформативним є забезпечення паралельності оцінок ефективності управління у зовнішньому середовищі, тобто показників конкурентоспроможності підприємства, та у внутрішньому середовищі — показників економічної ефективності управління, фінансової ефективності та ефективності управління потенціалом (ресурсами). Саме ресурсна ефективність, на думку авторів, закладає підвалини внутрішньої ефективності управління та базис для формування конкурентних переваг. При цьому, ресурси, оцінка ефективності використання яких виконується, обираються саме ті, які є визначальними для галузі господарювання, конкретного ринку та конкретних конкурентних умов і стратегічних намірів фірми.

У контексті досягнення стратегічних цілей підприємства на ринку, зовнішня ефективність управління реалізується за допомогою універсального інструментарію (оцінки динаміки ринкових часток, матричних методів аналізу конкурентних позицій, методики бенчмаркінгу і т. ін.) та залежить від рівня інформаційного забезпечення системи управління.

Апробація зазначеного підходу до оцінки ефективності управління відбувалася на матеріалах ПрАТ «ЦГЗК» — одного із найбільших гірничо-збагачувальних підприємств України, яке належить до стратегічно-важливої галузі господарювання нашої держави.

В ході дослідження встановлено, що базовою стратегією розвитку ПрАТ «ЦГЗК» є стратегія зростання. При цьому стратегічною метою підприємства є випуск продукції, яка відповідає найвищим вимогам споживача, створення умов для успішного розвитку виробництва, при якому враховані інтереси всіх зацікавлених сторін, замовників, персоналу, суспільства. Відповідно, стратегічною метою системи управління є забезпечення безперебійного виробничого процесу, здатного генерувати стабільний прибуток для власників бізнесу.

Зовнішня ефективність управління комбінатом у даному дослідженні буде визначена за критерієм розміру ринкової частки та рівня її зміни (табл. 1).

Дані табл. 1 демонструють, що комбінат у 2018 році займає частку ринку 12,17 %, а у 2020 році — 11,15 %. Комбінат відноситься

Таблиця 1

Ринкові частки підприємств-конкурентів на ринку металосировини у 2018–2020 роках, %

Підприємство-конкурент	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020/2018 рр., +–
ПрАТ «ЦГЗК»	12,17	11,37	11,15	–1,02
ПрАТ «ІнГЗК»	20,07	18,91	17,18	–2,89
АТ «ПівдГЗК»	15,67	18,78	18,98	3,31
ПрАТ «ПівнГЗК»	28,01	26,79	21,58	–6,43
ПрАТ «ПолтГЗК»	24,09	24,15	31,11	7,02
Разом	100	100,00	100	0

до підприємств, які мають ринкову позицію, яка погіршується, але при цьому темпи зниження розміру ринкових часток показують, що ринкова частка підприємства знижується найменшими темпами на ринку, що в умовах пандемії та обмеження активності на ринках металосировини є ознакою цілеспрямованого впливу системи управління ПрАТ «ЦГЗК» на рівень конкурентоспроможності в обраній стратегічній зоні господарювання.

Оцінка внутрішньої ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК у 2018–2020 рр. показала:

1) управління активами компанії можна визнати як ефективне, оскільки вартість ак-

тивів зростає на 15,04 %, використання активів є рентабельним (рентабельність активів 8,91 % у 2020 році). Проте, у управлінні активами помітні негативні зрушення, такі як погіршення структури активів (зростання частки необоротних активів, збільшення частки довгострокових зобов'язань), зростання тривалості їх обороту та зниження показника рентабельності активів (табл. 2).

2) ефективність управління трудовими та матеріальними ресурсами ПрАТ «ЦГЗК» (табл. 3) може бути визнана достатньою (зростання продуктивності праці робітників на 13,9 %, зниження коефіцієнту плинності

Таблиця 2

Динаміка показників ефективності управління активами ПрАТ «ЦГЗК» у 2018–2020 роках [10]

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 / 2018 рр.
Активи, тис. грн	15644657	17604784	17998266	15,04
Коефіцієнт оборотності активів	0,725	0,686	0,691	-0,034
Тривалість одного обороту активів, дні	497	525	521	24
Рентабельність активів, %	14,41	9,09	8,19	-6,22

Таблиця 3

Динаміка показників ефективності управління ресурсами ПрАТ «ЦГЗК» у 2018–2020 роках [10]

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 / 2018 рр., +–
Продуктивність праці, грн/грн	2428,01	2630,80	2765,41	13,90
Рентабельність витрат на оплату праці, %	267,32	150,63	132,11	-135,21
Коефіцієнт плинності персоналу, %	9,6	5,74	4,2	-5,40
Фондовіддача, грн/грн	2,16	1,81	1,55	-28,52
Фондомісткість, грн/грн	0,46	0,55	0,65	39,89
Рентабельність основних засобів, %	42,99	23,95	18,31	-24,68
Матеріаломісткість, грн/грн	0,35	0,26	0,24	-31,37
Матеріаловіддача, грн/грн	2,88	3,88	4,20	45,71
Рентабельність матеріальних витрат, %	57,30	51,39	49,74	-7,56

персоналу на 5,4 %, зростання матеріаловіддачі на 45,71 %), тоді як ефективність управління основним капіталом (виробничими засобами) потребує заходів із її забезпечення (зниженням фондовіддачі за 2018–2020 роки на 28,52 % та зниження показника рентабельності основних засобів на 24,68 %);

3) аналіз фінансових результатів діяльності комбінату (табл. 4) показав, що діяльність ПрАТ «ЦГЗК» у 2018–2020 роках є прибутковою, проте, рівень виконання плану прибутку становить 96–98 %, розмір чистого грошового потоку, як результуючого показника ефективності управління ПрАТ «ЦГЗК»

Таблиця 4

Динаміка чистого грошового потоку ПрАТ «ЦГЗК» за 2018–2020 роки [10]

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 / 2018 рр., +–%
Тис. грн.				
Амортизація	1322960	1613358	2097514	58,55
Чистий прибуток	2254188	1601066	1473313	-34,64
Грошовий потік	3577148	3214424	3570827	-0,18
%				
Амортизація	36,98	50,19	58,74	58,83
Чистий прибуток	63,02	49,81	41,26	-34,53
Грошовий потік	100,00	100,00	100,00	

знижується на 0,18 %, а у його структурі переважає із 2019 року амортизація;

4) аналіз фінансових показників ефективності управління (табл. 5) показав, що комбінат у 2018–2020 році є ліквідним та платоспроможним, підприємство зможе профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів 40 % своїх активів;

5) аналіз витрат на управління (рис. 2) показує їх зростання за три роки на 3,69 %, хоч слід відзначити відсутність стабільного

приросту даних витрат. На комбінаті скорочується чисельність персоналу, зайнятого реалізацією функцій управління (на 12,87 %), при зростанні коштів на оплату праці даної категорії персоналу на 36,56 %. Також варто відзначити стабільне зниження генерації прибутку коштами на забезпечення управління ПрАТ «ЦГЗК».

Отже, реалізований підхід довів свою життєздатність та дозволив діагностувати основні фокуси управлінського впливу в

Таблиця 5

Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «ЦГЗК» за 2018–2020 роки [10]

Коефіцієнт	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 / 2018 рр., +/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,29	0,9	1	-0,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,2	0,8	0,9	-0,3
Коефіцієнт автономії	0,51	0,4	0,4	-0,11
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	0,13	0,1	0,1	-0,03
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,12	0,1	0,2	0,08
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,89	0,9	0,8	-0,09



Рис. 2. Динаміка витрат на управління ПрАТ «ЦГЗК» [10]

умовах діяльності ПрАТ «ЦГЗК»: зростання обсягів продажів (стабілізація ринкової частки), підвищення ефективності використання активів (обумовлено зниженням рентабельності активів), оновлення виробничої бази (сприятиме зростанню ефективності використання основного капіталу та персоналу), зниження витрат на управління.

Висновки. Запропонована концепція оцінювання ефективності управління сприятиме досягненню цілей менеджменту у зовнішньому та внутрішньому контурах системи контролю та регулюючого впливу на підприємство як стратегічний об'єкт. Визначення рівня ефективності управління діяльністю підприємства потребує реалізації ряду діагностичних операцій у зовнішньому (некерованому) та внутрішньому (керованому) середовищі бізнесу. Воно зводиться до реалізації основних діагностичних етапів:

Етап 1. Постановка цілей дослідження ефективності управління підприємством, визначення його ключових завдань. Цілевизначення у процесі менеджменту покликане окреслити бажані результати дослідження, встановити цільовий фокус діагностичної діяльності.

Етап 2. Оцінювання результатів діяльності підприємства за основними ключовими напрямками: виробництво, використання основних засобів, оборотних активів, персоналу тощо. Реалізація даного етапу передбачає динамічний аналіз основних техніко-економічних показників. Мета реалізації етапу — фіксація стану господарської діяльності та тенденцій, які формують зміст управлінської діяльності

Етап 3. Оцінка зовнішнього середовища, конкурентних умов діяльності та стратегічної позиції підприємства на ринку. Даний етап дозволить визначитися із ефективністю стратегічного управління підприємства у зовнішньому середовищі.

Етап 4. Аналіз показників за групами: активи; ефективність управління ресурсами; фінансові результати діяльності; ліквідність та фінансова стійкість.

Етап 5. Узагальнення результатів аналізу ефективності управління, визначення сильних та слабких сторін управлінського процесу, ідентифікація існуючих резервів.

Етап 6. Розробка заходів із підвищення ефективності управління підприємством та наروшування конкурентних переваг.

Список літератури

1. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
2. Armstrong, M., Baron, A. Managing Performance: Performance Management in Action. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 192 p.
3. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2 (40). С. 105–109.
4. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства — запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*, 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
5. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120–126. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_17 (дата звернення 13.03.2021).
6. Красноручий О.О. Підвищення ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 24–30.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2015. 432 с.
8. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 p.
9. Друкер П. Эффективное управление / пер с англ. М. Котельниковой. М. : Астрель, 2006. 284 с.
10. Сайт компанії ПрАТ «ЦГЗК». URL : <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info> (дата звернення 05.12.2021).
1. Lazareva, N. O. (2015). *Pro rozuminnia upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva* [On understanding the management of the efficiency of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu* [Economic Bulletin of Donbass], no. 2 (40), pp. 105–109.
2. Batrakova, T. I. (2015). *Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva — zaporuka yoho uspishnoho funktsionuvannia* [Management of the efficiency of the enterprise — the key to its successful functioning]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis: coll. of scientific works], vol. 19, no. 2, pp. 13–19.
3. Kovalenko, M. V., Fonina, Ya. V. & Deineko, K. A. (2018). *Osoblyvosti upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv v umovakh ekonomiky Ukrainy* [Features of managing the efficiency of enterprises in the economy of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo* [State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship], no. 4, pp. 120–126. Available at : http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_17 [in Ukrainian].
4. Krasnorutskyi, O. O. (2014). *Pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia silskohospodarskym pidpriemstvom* [Improving the efficiency of the agricultural enterprise management system]. *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky* [Bulletin of KhNAU. Series: Economic Sciences], no. 4, pp. 24–30.
5. Vihanskiy, O. S. & Naumov, A. Iy. (2015). *Menedzhment* [Management]. Moscow, Magistr : YNFRA-M Publ., 432 p.
6. Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London, Kogan Page Publ., 416 p.

References

1. Kutsenko, A. V. (2008). *Orhanizatiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv*

9. Druker, P. (2006). *Yefektivnoe upravlenie* [Effective management]. Moscow, Astrel Publ., 284 p.

10. [Website of PJSC TsGZK]. Available at: <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info> [in Ukr.].

Objective. *The objective of the article is to form a concept for determining the effectiveness of enterprise management in a competitive environment in accordance with the strategic goals of enterprise management.*

Methodology. *In the process of research, a set of general scientific methods and research techniques is used: analysis, synthesis, generalization, induction, deduction, the method of analogies. The theoretical and methodological base of the study the provisions of the theory of strategic management, strategic analysis, economic diagnostics, as well as the theory of systems efficiency. To systematize and generalize the numerical material in the study, the methods of tabular and graphical analysis are applied.*

Results. *In the article, based on the study of the main approaches of scientists to the interpretation of the category «efficiency of enterprise management», it is determined that it should be understood as the effectiveness of the functioning of the current management system, determined by comparing the volumes of resources (costs) consumed in the process of achieving goals with the results obtained. Based on the development of the concept of a two-level environment of enterprise activity, it is proposed to determine the efficiency of enterprise management in terms of external efficiency (as the basis of business competitiveness in market conditions) and internal efficiency (determined on the basis of a cumulative analysis of the economic efficiency of management, financial efficiency and efficiency of potential management based on the resource approach formation). The approbation of the proposed approach to assessing the effectiveness of management is carried out on the materials of PJSC «TsGOK» and proved its viability. The developed concept for determining the effectiveness of management involves the implementation of a number of diagnostic stages: setting research goals, defining its key objectives; assessment of the results of the enterprise in the main key areas: production, use of fixed assets, current assets, personnel, materials, etc.; assessment of the external environment, competitive conditions of activity and the strategic position of the enterprise in the market; analysis of indicators by groups: assets; efficient resource management; monetary results of activities; liquidity and financial strength; generalization of the results of the analysis of management efficiency, identification of the strengths and weaknesses of the management process; identification of existing reserves; development of measures to improve the efficiency of enterprise management and build up competitive advantages.*

Key words: *strategic management, enterprise management efficiency, performance results, management efficiency assessment, competitiveness.*

Надійшла до редакції 11.12.2021