

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*

*Ефективна економіка. 2023. № 4.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.30>**

**УДК 65.331.108**

*С. З. Весперіс,*

*к. е. н., старший викладач,*

*Конопотський інститут Сумського державного університету*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8859-6747>*

*К. Ю. Зубко,*

*к. е. н., старший викладач,*

*Конопотський інститут Сумського державного університету*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4403-5403>*

*Г. І. Самусь,*

*к. е. н., старший викладач,*

*Конопотський інститут Сумського державного університету*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6962-5450>*

*О. В. Циганенко,*

*к. е. н., старший викладач,*

*Конопотський інститут Сумського державного університету*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5706-5620>*

*А. М. Рябовол,*

*студентка, Конопотський інститут Сумського державного університету*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6985-0714>*

## **ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ УМОВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

*S. Vesperis,*  
*PhD in Economics, Senior Lecturer, Konotop Institute Sumy State University*  
*K. Zubko,*  
*PhD in Economics, Senior Lecturer, Konotop Institute Sumy State University*  
*H. Samus,*  
*PhD in Economics, Senior Lecturer, Konotop Institute Sumy State University*  
*O. Tsyhanenko,*  
*PhD in Economics, Senior Lecturer, Konotop Institute Sumy State University*  
*A. Riabovol,*  
*Student, Konotop Institute Sumy State University*

## **INFLUENCE OF ECONOMIC EFFICIENCY ON THE FORMATION OF MARKET CONDITIONS OF ORGANIZATION MANAGEMENT**

*Ефективність управління багато в чому залежить від якості отримуваних ключових показників ефективності. Інтерес вчених до цієї проблеми пов'язаний з тим, що рішення приймаються через спільні відносини, що виникають у зв'язку з роботою та керівництвом організації. Через них будуються цілі, інтереси, зв'язки та норми. Якість ключових показників ефективності – це поєднання характеристик управлінського рішення, яке так чи інакше відповідає потребам успішного вирішення проблеми. Наразі особливо актуальним є питання оцінки ефективності поточних ринкових умов управління, працездатності керівників та створюваних ними організаційно-економічних систем. У процесі управління використовується безліч різноманітних методів, підходів та прийомів, що дозволяють упорядкувати, цілеспрямовано та ефективно організувати виконання функцій менеджменту. Економічні методи ґрунтуються на використанні стимулів, які забезпечують зацікавленість керівництва та відповідальність за наслідки прийнятих рішень.*

*Дане дослідження проведено з ціллю визначення впливу показників економічної ефективності на процес управління підприємством. Економічні*

методи управління використовують інструменти та засоби, що змушують регулярно підвищувати продуктивність праці, ефективність роботи, не збільшуючи при цьому витрати або збільшуючи їх незначну кількість. Також їх застосування на практиці полягає в регулярному співвідношенні витрат виробництва та результатів діяльності, розумне використання ресурсів. Система управління в даному випадку розглядається як відокремлений склад прийомів, методів і технологій робіт спрямованих на вирішення завдань для досягнення мети системи. Для здійснення управлінської діяльності необхідно розумітися на функціях управління, їх основних характеристиках, визначати функції системи управління відповідно до цілей та завдань розвитку компанії.

Визначено що для оцінки методів управління, що використовуються на підприємствах найбільш важливими та ефективними є ключові показники ефективності. Ключові показники ефективності високого рівня можуть бути орієнтовані на загальну продуктивність організації, в той час як більш низький рівень контролюють такі підсистеми, як продаж, маркетинг, фінанси або лобювання.

*Many different methods, approaches and techniques are used during the management process, which allow to streamline, purposefully and effectively organize the performance of management functions. Effective management depends on a number of factors that must be considered simultaneously. Economic methods are based on the use of incentives that ensure management's interest and responsibility for the consequences of decisions that are made.*

*This study was conducted with the aim of determining the impact of economic efficiency indicators on the process of enterprise management. Economic methods of management use tools and means that force to regularly increase labor productivity, work efficiency, while not increasing costs or increasing their insignificant amount. Also, their application in practice consists in the regular ratio of production costs and*

*activity results, reasonable use of resources. The management system in this case is considered as a separate composition of techniques, methods and technologies of work aimed at solving tasks to achieve the goal of the system. To carry out managerial activities, it is essential to understand the functions of management, their main characteristics, to determine the functions of the management system in accordance with the goals and objectives of the company's development.*

*The classification of the types of relations of enterprise management is presented. The most important step in creating infrastructure in the enterprise management system is building relationships between its departments.*

*It was determined that key performance indicators are the most important and effective for evaluating management methods used at enterprises. High-level KPIs may focus on overall organizational performance, while lower-level KPIs monitor subsystems such as sales, marketing, finance, or lobbying.*

*The listed factors will make it possible to develop business management systems using methods of evaluating the effectiveness of organizational and economic processes in the management of a commercial organization.*

**Ключові слова:** *управління, економічна ефективність, ключові показники ефективності.*

**Keywords:** *management, economic efficiency, key performance indicators.*

**Постановка проблеми.** Потреба в економічних методах управління зростає оскільки в умовах сталого розвитку не завжди можливо і розумно вирішувати складний комплекс задоволення потреб населення та досягнення мети підприємств за допомогою впливу директив.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретико-методологічною основою роботи послужили праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі управління підприємством. Питання управління досліджували такі зарубіжні та вітчизняні

автори Е.Дж. Долан, В. Апопія, Л. Маршук [1], Л. Мельник [2] та інші. Проблематику питань управління економічною ефективністю діяльності підприємств висвітлено науковцями: Н. В. Навольська, О. М. Вовк, А. М. Ковальчук, В. О. Кривенко, О. В. Кендюхов, В. Є. Болгов, В. П. Залізнюк, С.Ф. Покропивний та інші. В опублікованих працях представлені погляди авторів на сутність поняття «економічна ефективність», теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств, підходи до управління економічною ефективністю, запропоновано методи оцінки економічної ефективності діяльності підприємств, методику управління розвитком економічних систем.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження рівня методів і показників економічної ефективності в процесі управління підприємством. Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань: визначення розуміння процесу управління компанією, функцій управління, зв'язків що виникають на підприємстві

**Основні результати дослідження.** Управлінська діяльність, як й усі системи, містить певні компоненти. В сучасних умовах для багатьох компаній, поряд з досягненням максимально можливого прибутку, стоїть завдання збереження частки ринку за допомогою використання системи ключових показників ефективності для управління компанією. Для цілей грамотного ведення бізнесу потрібна розробка алгоритму впровадження системи ключових показників ефективності в процес управління підприємством.

При вмілому використанні економічних методів органи управління ринком можуть легко долати інерцію при виконанні своїх завдань через відсутність відповідних економічних інструментів для швидкого реагування на потреби, що змінюються. Зміцнюється самоконтроль, потреба в адміністративному контролі зводиться до мінімуму, у разі потреби фокусується на кінцевих результатах.

Знизити ризик прийняття негативних управлінських рішень за фінансовими показниками дозволить аналіз із виявленням індикаторів, які можуть бути використані для оцінки діяльності апарату управління та для повного формування економічної ситуації компанії.

Управління компанією - це, як правило, альтернативний робочий цикл (планування, організація, мотивація, контроль) роботи. Кожна функція управління виконує свою роль в організації, і якщо в ланцюжку немає хоча б однієї ланки, то помилки у її виконанні можуть порушити нормальний ланцюг. Функції управління представлені у таблиці.

**Таблиця 1. Функції управління**

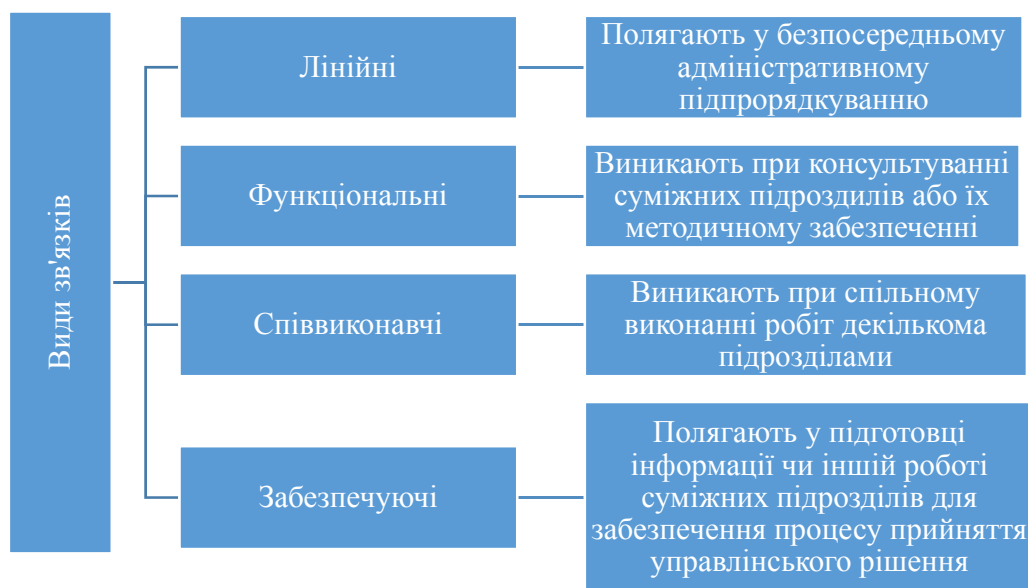
| Функції              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування, зокрема: | Допомагає ставити цілі, визначати інструменти                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| -стратегічне         | Включає правила, які компанія використовує для досягнення як глобальних, так і невеликих цілей                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| -тактичне            | Визначає поведінку компанії на ринку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| -оперативне          | Управляє проміжними цілями та розробляє плани їх досягнення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Організація          | Створюється структура підприємства, організовується діяльність співробітників, визначається роль кожного працівника у системі. Вибираються ресурси, що становлять основу життя підприємства. Завдання розподіляються між відділами/співробітниками та встановлюються зв'язки для їх спілкування. Основна мета функції організації – реалізація розроблених планів у бізнес-процесі. |
| Мотивація            | Втілюється, щоб мотивувати співробітників, наближати їх до виконання планів та допомагати їм рухатися до певної мети. Застосовується багато типів стимулів, включаючи фізичні, моральні та соціальні. Вибір типу мотивації залежить від конкретної ситуації                                                                                                                         |
| Контроль, зокрема:   | Вид управлінської діяльності, який передбачає вивчення та порівняння бізнес-процесу планування. Використовується для контролю, моніторингу, перевірки, обліку та аналізу всіх сфер діяльності.                                                                                                                                                                                      |
| -попередній          | Створюється свого роду звітність – чи правильно співробітники розуміють роботу                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| -поточний            | У процесі роботи над завданням не використовується                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| -підсумковий         | Перевіряються усі розділи виконаної роботи. Це можна зробити перед надсиланням звіту                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

*Джерело: авторська розробка*

Система управління може бути розглянута як відокремлений склад прийомів, методів і технологій робіт спрямованих на вирішення завдань для досягнення мети

системи. Для реалізації цього важливо визначити функції системи управління відповідно до цілей та завдань розвитку компанії: покращити систему управління, підвищити ефективність використання ресурсів, підвищити конкуренцію продуктів, збільшити фінансові наслідки.

Найважливішим кроком у створенні інфраструктури у системі управління підприємством є побудова відносин між його відділами. При цьому потрібна чітка фіксація виду зв'язку, його періодичності, змісту та матеріальних носіїв.



**Рис. 1. Типи зв'язків управління підприємством**

*Джерело: авторська розробка*

Структура системи управління покликана забезпечити оптимальне виконання функціональних обов'язків та відповідальності між її підрозділами та співробітниками. Ще одне важливе завдання структури управління - оптимізувати процеси, що відбуваються в системі.

Підприємство прагне покращити методи управління - це сукупність засобів і прийомів, які впливають на мету контролю для досягнення певних результатів. Завдяки їм успішно реалізується основний зміст так званої управлінської діяльності. Метод управління, у принципі, характеризує кінцевий вплив на будь-який об'єкт управління. Існують соціально-психологічні, економічні, організаційні методи управління [3, с.112].

В ринковій економіці методи економічного управління є важливим способом впливати на поведінку людей, підвищувати їхню продуктивність і розвивати свій бізнес. В їх основі лежать економічні інститути засновані на різних принципах формування заробітної плати в кожній компанії.

Методи соціально-економічного управління повинні використовувати економічні стимули, щоб допомогти спрямувати всіх працівників у бажаному напрямку, одночасно допомагаючи збільшити фінансовий потенціал команди чи компанії загалом.

Економічні методи ґрунтуються на використанні стимулів, які забезпечують зацікавленість керівництва та відповідальність за наслідки прийнятих рішень. Функції методів фінансового управління полягають у тому, що вони:

- засновані на певних загальних принципах, що дозволяють маневрувати ресурсами;
- мають опосередкований вплив на виробників та споживачів, оскільки система взаємовідносин враховує інтереси групи та окремих співробітників;
- передбачають незалежність компанії на всіх рівнях, одночасно покладаючи відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки;
- заохочувати до підготовки альтернативних рішень та обирати найбільш відповідні їм інтереси.

Використання системи економічних методів на підприємстві дасть бажаний ефект, якщо принцип прибутковості управління охоплює всі частини організаційної структури управління, які утворюють замкнуту систему поділу відповідальності між частинами.

Необхідність розробки конкретних методів та інструментів взаємодії та розрахунків між відділами компанії залежить від об'єктивних потреб у створенні механізму оптимізації витрат та підвищення продуктивності на всіх етапах виробничої діяльності.

При використанні управління підприємством дуже важливі такі аспекти функцій (підсистем) як: фінанси, економіка, інженерія (обладнання та технології), виробництво, бізнес, адміністрування, контроль якості. Усі аспекти бізнесу взаємозалежні, а вся система досить складна, її можна розділити за найпоширенішими компонентами у системі.

Вибір типу та методу оцінки ефективності управління компанією залежить від показників організації, як бізнес-середовища. Оцінка оперативного управління кожним бізнесом – найскладніше завдання. Тому що для вирішення цієї проблеми необхідно застосовувати робочі моделі підвищення управління організацією.

Система управління може вважатися ефективною, якщо вона відповідає цілям чи вимогам, встановленим компаніями за оптимальної вартості різних продуктів. Для оптимізації ефективності бізнесу, слід застосовувати конкретні методи для розрахунку прогресу та розміру даних з використанням обраного методу.

Ключем до оцінки ефективності управління за рахунок розвитку персоналу є підвищення продуктивності. Основна ідея полягає у систематичному плануванні всіх внутрішніх процесів управління співробітниками для своєчасного та ефективного досягнення бізнес-цілей з метою отримання доходів. З іншого боку, ефективність систем управління бізнесом можна оцінити з допомогою розрахункових методів.

Знизити ризик прийняття негативних управлінських рішень за фінансовими показниками дозволить аналіз із виявленням індикаторів, які можуть бути використані для оцінки діяльності апарату управління та для повного формування економічної ситуації організації.

Рішення керівництва повинні ґрунтуватися на об'єктивних законах та моделях соціально-економічного розвитку. Для оцінки методів управління, що використовуються в компанії найбільш важливими та ефективними є ключові показники ефективності.

Ключовий показник ефективності (KPI Key Performance Indicator) – це показник діяльності підприємства, за допомогою якого організації здатні досягати стратегічних та тактичних цілей. KPI є одним із інструментів аналізу ефективності праці персоналу в досягненні цілей компанії. Використовуючи ключові показники ефективності, організація отримує можливість керувати процесом та вносити до нього зміни, а також ставити цілі перед персоналом та мотивувати співробітників підприємства до досягнення поставленої мети. Одне з основних завдань KPI - стимулювання співробітників та їх мотивація на досягнення запланованих результатів [4].

Система управління за показниками ефективності дозволяє:

- чітко сформулювати цілі організації та визначити їх кількісно;
- декомпонувати та транслювати цілі по вертикалі управління на всі рівні («дерево показників та нормативів» стає інструментом узгодження стратегічного та операційного планів);
- вести моніторинг та вимірювати результат (оцінювати ступінь досягнення мети);
- своєчасно здійснювати коригування цілей у разі їх недосяжності, покращуючи цим якість планування;
- делегувати повноваження (при цьому рівень глибини, деталізації показників визначає ступінь делегування повноважень та відповідальності);
- оцінювати рівень менеджменту та ефективність усіх підрозділів.

Основні показники ефективності - це сукупність зусиль та кількісні дії людей в організації. Вони вимірюють зміни у діяльності компанії з часом. З їхньою допомогою фіксується прогрес і порівнюється з показниками конкурентів у галузі. Основні показники різняться між компаніями та галузями залежно від їхніх пріоритетів чи операційних критеріїв [5].

Для застосування ключових показників ефективності рекомендовано використовувати такі способи:

Інструментальний (створення бази для будь-яких спеціальних рішень);

Концептуальний (формування бачення спільної мети у працівників організації, впливом на мислення кожного окремого члена команди, зміна поведінки співробітників у необхідному на підприємстві напрямі, створення сильної корпоративної культури);

Символічний (можливий лише за умови, що організація має сформовані цілі, ухвалила рішення, а систему ключових показників ефективності використовує лише для забезпечення реалізації обраної стратегії).

Девід Парментер зазначає [6], що найчастіше організації застосовують невірні параметри своєї діяльності, багато з показників вони помилково вважають ключовими показниками ефективності. Це відбувається через те, що існують три типи показників ефективності діяльності організації:

- ❑ ключові показники результативності;
- ❑ виробничі показники;
- ❑ ключові показники ефективності.

Ключові показники результативності мають бути безпосередньо пов'язані з тактичними та стратегічними цілями організації та цілями конкретного функціонального відділу підприємства. Якими б не були амбітні цілі керівників та власників, не допускаються недосяжні показники. Співробітники, у завданнях яких стоїть досягнення певних цілей, повинні мати відповідну компетенцію. Нормативи мають бути реальними, щоб спонукати до діяльності.

Ключові показники ефективності діяльності організації впроваджують поетапно з огляду на сферу діяльності компанії. Ключові показники ефективності дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій організацією в цілому, окремими структурними підрозділами та кожним конкретним співробітником. КРІ відіграє важливу роль у побудові об'єктивної та ефективної системи мотивації.

Для того щоб правильно визначити, які з показників є ключовими, Девід Парментер виділив сім характеристик KPI [6]:

- ☐ показники повинні мати нефінансовий характер;
- ☐ підлягають частому відстеженню (наприклад, щодня або щогодини);
- ☐ вимагають втручання топ-менеджерів;
- ☐ вимагають розуміння та адекватних коригувальних дій всього персоналу;
- ☐ припускають відповідальність конкретної особи або команди;
- ☐ мають значний вплив (наприклад, впливають на найбільш суттєві критичні фактори успіху та більш ніж на одну складову збалансованої системи показників);
- ☐ мають позитивний вплив (наприклад, позитивно впливають на всі інші показники діяльності організації).

Типові помилки впровадження та використання системи керування на основі KPI це :

Занадто велика кількість KPI, що припадають на одного співробітника. У деяких компаніях для однієї посади встановлюється понад десяток ключових показників ефективності, і всі вони пов'язані із системою мотивації. Якщо всі KPI однаково важливі, то винагорода залежить від занадто великої кількості факторів, питома вага кожного з яких не перевищує 10% - а це той рубіж, нижче за якого співробітник перестає сприймати показник який впливає на його дохід.

Кількість KPI, що рекомендується, для системи преміювання: 10-12 для генерального директора; 5-7 для департаменту та його керівника; 3-7 для відділів та його керівників; 3-5 на індивідуальному рівні.

Ще одна часта помилка - присвоєння співробітнику відповідальності за виконання KPI, на який він не впливає чи впливає опосередковано.

Помилка, коли KPI використовуються не для управління організацією, а тільки для мотивації і навіть швидше для розрахунку преміальної частини

заробітної плати. У цьому випадку використання KPI ніяк не сприяє зростанню бізнесу і часто призводить до демотивації персоналу, якого позбавляють премії через недосягнення показників.

Керівнику потрібно підготувати співробітників до впровадження KPI, шляхом інформування та навчання, обговорення, відповідей на питання. Керівник має дати співробітникам час, набратися терпіння, не виявляти негативних емоцій, підтримувати та заспокоювати співробітників. Більшість співробітників з часом зрозуміють, що нововведення взаємопов'язані з діяльністю, яка велася раніше, якщо вони усвідомлюють важливість і необхідність змін для їхнього ж блага, для розвитку їх організації, то перестануть боятися змін.

Слід залучати до розробки KPI менеджерів середньої ланки – фахівців, в обов'язки яких входить оцінка та планування дій відповідно до введеної системи. Співробітникам необхідно спільно розробляти ступінчасту стратегію застосування KPI.

Не зайвим буде заохочення активних фахівців під час введення системи KPI. Навіть невеликі успіхи мають бути відзначені. Документообіг має відповідати коригуванням, як вносяться під час впровадження KPI. Чинний стан справ має плавно перетікати у новий. Так, різких змін не буде, а тому в окремому порядку слід враховувати та моніторити терміни перебудови.

Світова практика застосування KPI орієнтована на вимірюванні продуктивності працівників. Рекомендації щодо винагороди співробітників, засновані на дослідженні мотивації співробітників, підвищують продуктивність праці у середньому на 20-30%. Використання системи KPI дозволяє точно розставити співробітників за пріоритетами компанії та з ефективністю доводити до співробітників вимоги організації. Правильно спроектовані та впроваджені системи забезпечують постійний моніторинг організації загалом, що допомагає своєчасно виявляти та усувати помилки.

Найбільш поширені ключові показники ефективності для бізнесу пов'язані з доходом та прибутком. Найголовніші цифри засновані на валовому та чистому прибутку. Але не всі КРІ безпосередньо пов'язані з грошовим потоком компанії. Компанії використовують КРІ у багаторівневих виробничих процесах. Ключові показники ефективності високого рівня можуть бути орієнтовані на загальну продуктивність організації, в той час як більш низький рівень контролюють такі підсистеми, як продаж, маркетинг, фінанси або лобіювання. Вибір фінансових КРІ залежить від стратегічних цілей компанії.

У структуру показників повинні включатися лише ті показники, які присутні у стратегії компанії. Теоретично у структурі фінансового менеджменту згадується понад 300 різних коефіцієнтів, проте для оцінки результатів діяльності та постановки цілей компанії достатньо лише 10 ключових показників. Менеджер повинен обрати з них такі фінансові показники, які б відображали інтереси власників компанії та інших найважливіших стейкхолдерів. Оцінка виміру успіху варіюється в залежності від типу галузі та конкретних сфер діяльності компанії.

**Висновки.** За результатами дослідження зроблено висновок, що процес управління є складною багатогранною системою, яка відображає характер події та її численні деталі. Хороший менеджмент - це основа досягнення організаціями своїх короткострокових цілей. Для аналізу та застосування в процесі управління організацією ключових показників ефективності необхідно розуміти функції менеджменту та типи зв'язків управління підприємством, які виникають при досягненні основної мети організації. Побудова ефективної системи управління вимагає серйозної реорганізації всієї структури бізнесу. Такий складний та ризикований процес варто починати після вивчення становища підприємства та створення талановитої команди.

Економічне управління має неминуче займати домінуюче становище. Це необхідне забезпечення нормальних умов експлуатації підприємства у нових економічних умовах.

## Література

1. Маршук Л.М. Розробка організаційно-економічного механізму формування і використання ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 66-69.
2. Мельник Л. Г. Триалектические основы управления развитием экономических систем : монография. Сумы : Университетская книга, 2015. 447 с.
3. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Х. : ХНЕУ, 2017. 234 с
4. Як розшифровується КПЕ. КРІ – ключові показники ефективності – що таке простими словами. Оптимальні терміни впровадження КРІ. URL: <https://kanex.ru/uk/kak-rasshifrovyvaetsya-kpe-kri-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-chto/> (дата звернення 11.02.2023)
5. Що таке ключові показники ефективності (КРІ). URL: <http://nikareklama.com.ua/shho-take-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-kpi/> (дата звернення 12.02.2023)
6. David Parmenter. Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIs. 2012. URL: <https://davidparmenter.com/key-performance-indicators-for-government-and-non-profit-agencies/> (дата звернення 19.02.2023)

## References

1. Marshuk, L.M. (2017), "Development of an organizational and economic mechanism for the formation and use of the enterprise's resource and financial potential", *Intelekt XXI*, vol 6, pp.66-69.
2. Melnyk, L. H. (2015), Tryalektycheskye osnovy upravleniya razvytyem ekonomycheskykh system [Trialetic foundations for managing the development of economic systems], Unyversytetskaia knyha, Sumu, Ukraine.

3. Lepeyko, T. I. and Myronova, O. M. (2017), Upravlinnia personalom v umovakh nevyznachenosti (povedinkovy pidkhid) [Personnel management in conditions of uncertainty (behavioral approach)], Kharkiv: KhNEU, Ukraine.

4.kancx (2023), “How KPE is deciphered. KPI - key performance indicators - what are they in simple words. Optimal timing of KPI implementation”, available at: <https://kancx.ru/uk/kak-rasshifrovyvaetsya-kpe-kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-cto/> (Accessed 11 February 2023).

5. nikareklama (2020), “What are Key Performance Indicators (KPI)”, available at: <http://nikareklama.com.ua/shho-take-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-kpi/> (Accessed 12 February 2023).

6. Parmenter, D. (2012), “Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIs”, available at: <https://davidparmenter.com/key-performance-indicators-for-government-and-non-profit-agencies/> (Accessed 19 February 2023).

*Стаття надійшла до редакції 07.04.2023 р.*