

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. 2026. № 4.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.8>

УДК 338.2:65.01:330.341

О. Є. Бавико,

д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі,

Національний університет «Одеська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0087-2656>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

O. Bavyko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Business and Trade

Department, Odessa Polytechnic National University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ENSURING ENTERPRISE EFFICIENCY UNDER CONDITIONS OF CRISIS TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

У статті досліджено теоретико-методичні аспекти забезпечення ефективності підприємств в умовах кризової трансформації економіки. Обґрунтовано, що в сучасних умовах ефективність функціонування підприємства набуває комплексного змісту та розглядатися не лише як

співвідношення результатів і витрат, а як інтегральна характеристика, що охоплює управлінську результативність, економічну доцільність, адаптивність, стійкість і здатність підприємства до безперервного функціонування в умовах дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього середовища. Узагальнено сучасні наукові підходи до трактування сутності поняття «ефективність» та визначено її основні змістові характеристики. Розкрито взаємозв'язок управлінського та економічного аспектів ефективності, а також систематизовано її основні види. Досліджено методичні підходи до оцінки ефективності підприємства в межах економічного та маркетингового підходів. Особливу увагу приділено трансформації традиційної системи управління ефективністю у напрямі набуття функціональних характеристик антикризового управління. Доведено, що в умовах кризи пріоритети управління зміщуються від орієнтації на максимізацію результативності до забезпечення життєздатності, економічної стійкості, збереження керованості та мінімізації втрат.

The article examines the theoretical and methodological aspects of ensuring enterprise efficiency under conditions of crisis transformation of the economy. It is substantiated that in the current environment enterprise efficiency should not be interpreted solely as the ratio between results and resources. Under conditions of instability, military and political risks, logistical disruptions, energy constraints, reduced demand, and limited financial opportunities, efficiency acquires a broader meaning and should be considered as an integrated characteristic of enterprise functioning that combines managerial effectiveness, economic efficiency, adaptability, resilience, and the ability to maintain continuity of operations.

The study generalizes contemporary scientific approaches to the interpretation of the concept of efficiency and determines that its content should be disclosed through the interrelation of managerial and economic dimensions. Managerial effectiveness reflects the degree of achievement of strategic and

operational goals, while economic efficiency characterizes the rationality of resource use in obtaining the desired results. It is also emphasized that enterprise efficiency should be assessed through a system of indicators within both economic and marketing approaches, which makes it possible to evaluate not only financial performance but also the level of market adaptability, customer orientation, and the enterprise's ability to respond to destabilizing changes in the external environment.

Particular attention is paid to the transformation of the traditional efficiency management system toward acquiring the functional characteristics of anti-crisis management. It is proved that in conditions of systemic crisis, management priorities shift from maximizing profitability to preserving viability, economic stability, continuity of operations, and maintaining an acceptable level of overall performance. The practical significance of the study lies in the development of a theoretical basis for improving enterprise efficiency management systems under unstable economic conditions.

Ключові слова: *ефективність підприємства, забезпечення ефективності, управління ефективністю, економічна криза, антикризове управління, економічна ефективність, управлінська результативність, оцінка ефективності, адаптивність підприємства, економічна стійкість.*

Keywords: *enterprise efficiency, ensuring efficiency, efficiency management, economic crisis, anti-crisis management, economic efficiency, managerial effectiveness, efficiency assessment, enterprise adaptability, economic resilience.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективність функціонування підприємства – одна з його базових характеристик, яка відображає рівень якості управлінських рішень через результативність використання ресурсів та здатність суб'єкта господарювання досягати визначені власниками цілі і забезпечувати стійкий розвиток. Ефективність

виступає інтегральним критерієм оцінювання діяльності підприємства, оскільки охоплює не лише фінансові результати, а й рівень конкурентоспроможності, економічної стійкості та адаптивності до зовнішніх впливів. У цьому контексті забезпечення ефективності розглядається як комплексна управлінська проблема, пов'язана з постійним удосконаленням бізнес-процесів і підвищенням результативності діяльності.

Особливої актуальності проблема забезпечення ефективності набуває в умовах кризової трансформації економіки, коли діяльність підприємств відбувається під впливом численних дестабілізуючих чинників. Серед них – воєнні загрози, політична нестабільність, переорієнтація державної політики на потреби обороноздатності, обмеженість фінансових ресурсів, зниження ділової активності та платоспроможного попиту, руйнування логістичних маршрутів, перебої в енергозабезпеченні та зростання податкового навантаження. Сукупна дія цих факторів істотно ускладнює стабільне функціонування підприємств і звужує можливості їх розвитку.

За таких умов забезпечення ефективності виходить за межі традиційного економічного трактування та потребує формування нових управлінських підходів і методів, орієнтованих на підвищену адаптивність і своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні загрози. У зв'язку з цим особливої наукової та практичної значущості набуває розвиток теоретико-методичних засад забезпечення ефективності підприємств в умовах кризової трансформації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз профільних досліджень засвідчує, що більшість науковців тлумачать зміст категорії «ефективність» в межах економічного контексту, відповідно до якого її сутність пов'язується насамперед зі співвідношенням результатів діяльності та витрат ресурсів. У межах такого підходу ефективність розглядається як досягнення максимально можливого результату або вигоди за мінімального рівня витрат, при цьому наголошується на залежності її оцінки від

конкретних умов здійснення господарської діяльності, що підкреслює динамічний і контекстуальний характер цього поняття [1; 2].

Водночас у науковій літературі простежується і більш широкий підхід до розуміння ефективності, відповідно до якого вона не обмежується лише кількісним співвідношенням ефекту та витрат, а охоплює комплексну оцінку використання всіх видів ресурсів, рівень досягнення поставлених цілей, тобто загальну результативність функціонування підприємства [3, с. 12–13]. Окремі дослідження акцентують увагу на виробничому аспекті ефективності, пов'язуючи її з економією сукупних витрат живої та уречевленої праці, що дозволяє розглядати її як інтеграційну характеристику виробничо-господарської діяльності [4, с. 174; 5, с. 393].

Поряд із цим у сучасних наукових підходах дедалі більшого значення набуває управлінське та стратегічне трактування ефективності, за яким вона розглядається як характеристика якості використання ресурсів у процесі реалізації стратегії підприємства [16, с. 101]. Також ефективність визначається як відношення досягнутих результатів до понесених або додаткових витрат, а її зміст розширюється до здатності забезпечувати оптимальні результати виробництва та розподілу товарів і послуг за мінімальних ресурсних витрат [7, с. 116; 8, с. 18].

Об'єктивність або закономірність настання криз у процесі розвитку соціально-економічних відносин є одним з основних методологічних постулатів наукової картини світу. У сучасній економічній науці криза розглядається як об'єктивно зумовлений етап розвитку економічних систем, що відображає порушення їх внутрішньої рівноваги, втрату здатності до підтримання попередніх параметрів функціонування та необхідність переходу до нових форм організації.

Аналіз наукових публікацій засвідчує, що поняття економічної кризи традиційно інтерпретується як суттєве погіршення стану економічної системи, яке проявляється у порушенні господарських зв'язків, скороченні обсягів виробництва, банкрутстві великої кількості підприємств, зростанні

безробіття, прискоренні інфляційних процесів та загальному зниженні рівня соціально-економічної стабільності. Тобто криза розглядається передусім як деструктивний стан, що супроводжується втратою економічної рівноваги та погіршенням ключових параметрів функціонування як на макро-, так і на мікрорівні [9–11].

Одночасно економічна криза трактується не лише як негативний стан або сукупність дестабілізуючих явищ, а і як переломний, визначений внутрішніми протиріччями, етап розвитку економічної системи, що супроводжується її структурною перебудовою, зміною механізмів функціонування та переходом до нових форм організації [12–14].

Поряд із циклічним трактуванням кризових процесів у сучасній науковій думці поширення набув підхід, відповідно до якого частина кризових явищ виникає не як закономірний результат фази економічного циклу, а як наслідок рідкісних, малоймовірних, але надзвичайно впливових подій, що мають характер так званих «чорних лебедів». У межах цього підходу кризові зрушення розглядаються як наслідок екстремальних шоків, які перебувають поза межами звичних сценаріїв прогнозування, однак здатні спричиняти масштабні структурні, фінансові та організаційні порушення в економічній системі. Такий підхід суттєво розширює розуміння природи криз, оскільки акцентує увагу не лише на внутрішніх диспропорціях і накопичених суперечностях розвитку, а й на високій ролі невизначеності, нестандартних ризиків і зовнішніх дестабілізуючих імпульсів. У наукових публікаціях наголошується, що саме поєднання циклічних тенденцій і шоківих подій типу «чорного лебедя» формує сучасну архітектуру кризових процесів, ускладнюючи їх своєчасне виявлення та управління наслідками [15; 16].

Дослідження мікрорівня акцентують увагу на прикладних аспектах прояву кризових явищ, розглядаючи кризу підприємства як сукупність проблемних факторів, що можуть варіюватися від локальних організаційних порушень до повної втрати спроможності суб'єкта господарювання

продовжувати діяльність [3, с. 10]. Це дозволяє розглядати кризу не лише як макроекономічне явище, а і як багаторівневий процес, наслідки якого безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємств, їх економічну стійкість та перспективи розвитку.

Отже, результати аналізу наукових публікацій свідчать, що ефективність підприємства та економічна криза є складними багатоаспектними категоріями, зміст яких розкривається через економічний, управлінський, стратегічний і системний підходи. Водночас сучасні умови господарювання, що поєднують циклічні кризові процеси та шоківі дестабілізуючі впливи, обумовлюють доцільність подальшого дослідження механізмів забезпечення ефективності підприємств в умовах кризи з урахуванням потреби у підвищенні їх адаптивності, стійкості та результативності функціонування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілі представленого дослідження передбачають розкриття теоретико-методичних основ забезпечення ефективності підприємств в умовах кризової трансформації економіки на рівні її основних змістових ознак, видів, методичних підходів до оцінки та визначення змісту трансформації традиційної системи управління ефективністю у напрямі набуття функціоналу антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження проблеми забезпечення ефективності передбачає встановлення основних семантичних характеристик цього поняття оскільки вони відіграють базову роль у визначенні завдань та наступній оцінці результативності застосування вже відомих або інноваційних рішень у цій сфері.

Для формування узагальненого уявлення про зміст поняття «ефективність» у контексті управління діяльністю підприємств доцільно розглядати його у взаємозв'язку з економічною природою підприємництва та цільовою спрямованістю управлінського впливу. Управління діяльністю підприємства, незалежно від сфери його функціонування, об'єктивно

орієнтоване на досягнення визначених власниками та/або іншими стейкхолдерами цілей.

Нормативно-правовий зміст підприємницької діяльності в Україні визначено у ст. 42 Господарського кодексу України, відповідно до якої підприємництво є самостійною, ініціативною, систематичною, здійснюваною на власний ризик господарською діяльністю, що реалізується суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Такий підхід дозволяє стверджувати, що ключовим критерієм успішності підприємницької діяльності виступає здатність підприємства досягати поставлених результатів, насамперед комерційного успіху, фінансової стабільності та прибутковості [17, с. 27]. Відповідно, забезпечення цих результатів може розглядатися як базовий прояв ефективності функціонування підприємства.

Водночас діяльність підприємства не може оцінюватися ізольовано від умов його функціонування, оскільки як відкрита система воно перебуває під постійним впливом факторів зовнішнього середовища, які формуються під впливом військово-політичної ситуації, макроекономічної динаміки, характеру державного регулювання, податкової та фінансової політики, соціально-демографічних змін та інших зовнішніх детермінант. Поряд із цим суттєве значення для досягнення цільових результатів мають фактори безпосереднього ринкового впливу, зокрема інтенсивність конкурентної боротьби, ринкова сила споживачів і постачальників, загроза входження нових конкурентів, а також ризик появи товарів або послуг-замінників [18, с. 30]. Сукупна дія зазначених чинників безпосередньо впливає на здатність підприємства досягати поставлених цілей і, відповідно, забезпечувати необхідний рівень ефективності функціонування.

Узагальнення сучасних наукових підходів свідчить, що зміст поняття «ефективність» доцільно розкривати не лише через економічний результат, а як складну характеристику, що поєднує щонайменше дві взаємопов'язані складові: управлінську результативність та економічну ефективність.

Етимологічно поняття ефективності походить від латинського *effectivus*, що означає здатність забезпечувати певний ефект або корисний результат. У сучасній науковій та управлінській практиці його зміст уточнюється через два англomовні поняття – *effectiveness* та *efficiency* [19, с. 95].

У досліджуваному контексті *effectiveness* відображає управлінський аспект ефективності та характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, реалізації запланованих завдань і досягнення очікуваних результатів. Відповідно, йдеться про результативність управління, тобто про те, наскільки діяльність підприємства відповідає визначеним орієнтирам розвитку.

Натомість *efficiency* характеризує економічний аспект ефективності та пов'язується з продуктивністю, раціональністю використання ресурсів і оптимальністю співвідношення між досягнутими результатами та витратами на їх забезпечення. Таким чином, якщо управлінська результативність відповідає на питання, чи досягнуто поставлену мету, то економічна ефективність дозволяє оцінити, якою ціною було досягнуто цей результат.

Подібний підхід підтримується і в практиці управління якістю функціонування організацій, зокрема в межах міжнародних стандартів серії ISO 9000 та ISO 9001, де результативність трактується як ступінь реалізації запланованих робіт і досягнення запланованих результатів, тоді як ефективність – як співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

Отже, у науково-прикладному аспекті поняття ефективності діяльності підприємства доцільно розглядати як інтегральну характеристику, зміст якої формується в межах двох взаємопов'язаних складових – управлінської результативності та економічної ефективності, які в сукупності визначають спроможність підприємства досягати цілей розвитку та забезпечувати раціональне використання ресурсного потенціалу, рис. 1.



Рис. 1. Управлінський та економічний аспекти поняття «ефективність»

Джерело: власна розробка автора.

У сучасних наукових практиках ефективність, враховуючи її комплексний характер, класифікується за різними ознаками, зокрема за змістом, масштабом застосування, характером інтересів та видом отриманого результату [14; 15; 18]. Найбільш доцільним у контексті дослідження діяльності підприємств є її диференціація ефективності саме за характером результату, оскільки такий підхід дозволяє комплексно відобразити основні функціональні складові організації діяльності суб'єкта господарювання. У цьому аспекті доцільно виокремлювати економічну, виробничу, фінансову, стратегічну, соціальну та інноваційну ефективність.

Економічна ефективність має пріоритетне значення та відображає співвідношення отриманих фінансових результатів та витрачених ресурсів. Виробнича ефективність характеризує продуктивність використання виробничого потенціалу, рівень технічного забезпечення, продуктивність праці та використання обладнання. Фінансова ефективність пов'язана з результативністю управління капіталом, ліквідністю та фінансовою

стійкістю. Стратегічна ефективність відображає рівень досягнення довгострокових цілей і здатність підтримувати конкурентні переваги. Соціальна ефективність характеризує відношення керівництва підприємства до персоналу та участь у вирішенні соціально значимих проблем. Інноваційна ефективність відображає інтенсивність та результативність впровадження нових виробничих та організаційних технологій.

Економічна ефективність має пріоритетне та узагальнююче значення, вона відображає кінцеві результати функціонування підприємства з позицій співвідношення одержаних результатів та використаних ресурсів. Це співвідношення формується як результат інтегрованого впливу виробничих, фінансових, управлінських, інноваційних і соціальних рішень на загальну результативність діяльності, а тому може розглядатись як базовий критерій.

Процес управління діяльністю підприємства базується на класичній логіці стратегічного управління, відповідно до якої формування цілей розвитку відбувається на основі визначення фактичного стану об'єкта управління, його потенціалу та реальних можливостей досягнення бажаних результатів. Інакше кажучи, обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення ефективності є можливим лише за умови наявності достовірної аналітичної інформації про поточний рівень результативності функціонування підприємства. Саме тому оцінка ефективності відіграє роль інформаційної основи у процесі визначення цілей, вибору напрямів, методів їх досягнення.

У сучасних економічних дослідженнях методичний підхід до оцінки ефективності зазвичай базується на принципах системності, обґрунтованості, об'єктивності, цілеспрямованості. Їх дотримання є особливо важливим в умовах нестабільного середовища господарювання, коли оцінка має відображати не лише поточний стан діяльності підприємства, а й його здатність реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування. У цьому контексті методика оцінки ефективності повинна забезпечувати не лише фіксацію досягнутих результатів, а й виявлення причинно-наслідкових

зв'язків між використаними ресурсами, управлінськими рішеннями та кінцевими результатами діяльності.

З огляду на функціональне призначення оцінка ефективності виступає складовим елементом управлінського контролю та передбачає регулярне зіставлення фактичних результатів діяльності підприємства із запланованими цілями, нормативами або базовими показниками розвитку.

Специфіка ринкових відносин обумовлює постійне зростання важливості такої характеристики в організації діяльності підприємств як клієнтоорієнтованість. Враховуючи вагомий вплив відповідних факторів на ефективність підприємства його оцінку доцільно організовувати в межах економічного та маркетингового підходу.

В межах економічного підходу диференційовано оцінюється співвідношення витрат, наявних ресурсів та отриманих результатів. В межах маркетингового підходу оцінюється відповідність асортиментної, цінової, збутової політики підприємства умовам, що склались у відповідних сегментах споживчого ринку.

Зазвичай в межах економічного підходу оцінка ефективності базується на використанні двох видів показників:

- кількісні (абсолютні), які відображають рівень досягнутих результатів (наприклад, дохід від реалізації продукції, прибуток, кількість постійних клієнтів);

- якісні (відносні), які відображають економічний ефект, тобто співвідношення між результатом і витратами (рентабельність, фондівіддача, трудомісткість тощо).

При цьому в межах економічного підходу оцінка ефективності традиційно здійснюється на основі диференційованої за функціональним спрямуванням системи показників, що дозволяє комплексно охарактеризувати основні аспекти функціонування підприємства. Такий підхід передбачає використання не одного узагальнюючого критерію, а

сукупності взаємопов'язаних індикаторів, згрупованих за окремими напрямками аналізу.

До основних функціональних груп показників доцільно відносити: показники загальної ефективності, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства; показники ефективності використання основних фондів, які відображають рівень віддачі матеріально-технічної бази; показники ділової активності, що дають змогу оцінити швидкість обороту ресурсів та інтенсивність господарських процесів; показники фінансової стійкості, які характеризують здатність підприємства підтримувати платоспроможність, ліквідність і фінансову рівновагу; а також показники ефективності управління персоналом, що відображають продуктивність використання трудового потенціалу.

В межах маркетингового підходу оцінка ефективності підприємства спрямовується на визначення рівня відповідності його асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики умовам функціонування на цільових сегментах споживчого ринку. Такий підхід дозволяє оцінити не лише фактичні результати продажу, а й ступінь ринкової адаптованості підприємства, його здатність формувати споживчу цінність, підтримувати лояльність клієнтів і забезпечувати стабільність попиту.

До основних показників, що використовуються в межах маркетингового підходу, доцільно відносити показники асортиментної відповідності, показники споживчої поведінки, показники клієнтського досвіду та показники результативності збутової взаємодії. Зокрема, важливе значення мають повнота та широта асортименту, які дозволяють оцінити здатність підприємства задовольняти потреби цільових груп споживачів за кількістю товарних груп і найменувань товарів. Такі показники відображають рівень ринкової репрезентативності асортиментної пропозиції та її відповідність споживчому попиту. Для оцінки результативності взаємодії зі споживачами доцільно використовувати коефіцієнт конверсії, який характеризує частку споживачів, що здійснили цільову дію (купівлю,

оформлення замовлення, звернення або реєстрацію) від загальної кількості відвідувачів або контактів.

Важливу групу показників у межах маркетингового підходу формують індикатори клієнтської лояльності та задоволеності. Зокрема, NPS (Net Promoter Score) – індекс готовності рекомендувати підприємство іншим, відображає рівень прихильності клієнтів до підприємства або бренду. Не менш важливим є CSAT (Customer Satisfaction Score) – показник задоволеності клієнтів, який відображає загальне сприйняття якості обслуговування, якості продукції (товарів) або досвіду взаємодії з підприємством. Додатково доцільно використовувати CES (Customer Effort Score) – показник простоти взаємодії, який характеризує, наскільки легко клієнту було досягти бажаного результату (наприклад, знайти товар, оформити замовлення, отримати консультацію чи вирішити проблему). Отже, маркетинговий підхід до оцінки ефективності дозволяє розширити традиційне економічне бачення результативності підприємства, оскільки враховує не лише показники продажу та прибутковості, а й рівень ринкової адаптованості, споживчої цінності пропозиції, якості клієнтського досвіду та потенціалу формування довгострокових конкурентних переваг.

Загальний кризовий стан економіки, що в сучасних умовах набув не епізодичного, а системного характеру, обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління підприємством і забезпечення його ефективності. Якщо в умовах відносної макроекономічної стабільності управління ефективністю переважно орієнтується на досягнення цільових показників прибутковості, рентабельності, ринкової активності та ресурсної віддачі, то в умовах затяжної багатофакторної кризи пріоритети управління суттєво змінюються. У таких обставинах забезпечення ефективності вже не може розглядатися виключно як завдання підвищення результативності господарської діяльності, а набуває ознак завдання збереження життєздатності, економічної стійкості та адаптивності.

В умовах високої невизначеності, воєнно-політичних ризиків, порушення логістичних і енергетичних систем, зниження платоспроможного попиту та ускладнення доступу до фінансових ресурсів, система управління повинна трансформуватися у напрямі набуття функціональних характеристик антикризового управління. Це означає, що до традиційних управлінських функцій мають бути інтегровані завдання: раннього виявлення загроз, діагностики кризових ситуацій, прогнозування негативних сценаріїв, формування потенціалу стійкості, заходи оперативного реагування.

У такому контексті антикризове управління доцільно розглядати не як окремий тимчасовий інструмент реагування на вже сформовану кризу, а як функціональну підсистему загального менеджменту підприємства, спрямовану на забезпечення безперервності діяльності, попередження втрати керованості та збереження прийнятного рівня ефективності за умов дестабілізуючого впливу зовнішніх чинників. Його фокус безпосередньо збігається з ключовим завданням управління ефективністю, однак доповнюється превентивною та стабілізаційною логікою. Відповідно, в умовах кризової трансформації економіки забезпечення ефективності підприємства об'єктивно потребує антикризової трансформації самої системи управління, табл. 1.

Отже в умовах кризи відбувається суттєва трансформація логіки управління ефективністю підприємства: від переважно результативно-оптимізаційної моделі до адаптивно-антикризової. За таких умов ефективність перестає трактуватися виключно як здатність генерувати максимальний економічний результат і набуває ширшого змісту, охоплюючи стійкість, адаптивність і спроможність підприємства продовжувати функціонування в умовах дестабілізації зовнішнього середовища.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика управління підприємством в умовах стабільної економіки та в умовах кризи

Критерій порівняння	Управління умовах стабільної економіки	Управління в умовах кризи
Загальна управлінська орієнтація	Орієнтація на зростання результативності, прибутковості та зміцнення ринкової позиції	Орієнтація на збереження економічної стійкості та безперервності діяльності
Ключова мета управління	Максимізація прибутковості та підвищення конкурентоспроможності	Мінімізація втрат, збереження функціональної спроможності та прийнятної ефективності
Розуміння ефективності	Переважно як співвідношення результату і витрат, а також досягнення планових цілей	Як поєднання результативності, ресурсної раціональності, адаптивності, антикризової стійкості
Характер зовнішнього середовища	Відносно прогнозований, помірно динамічний, із допустимим рівнем ризику	Нестабільний, з інтенсивним впливом зовнішніх ризиків і системних загроз
Підхід до стратегічного управління	Довгострокове планування з акцентом на розвиток і розширення	Сценарне, адаптивне та гнучке планування з акцентом на стійкість і швидке реагування
Роль управління ризиками	Допоміжна, переважно як окремий елемент системи	Центральна, інтегрована у всі функціональні підсистеми
Домінуючі управлінські завдання	Підвищення прибутковості, оптимізація витрат, зростання продуктивності, розширення ринку	Діагностика загроз, попередження кризових явищ, стабілізація процесів, фінансове оздоровлення
Пріоритети в управлінні ресурсами	Раціоналізація та підвищення віддачі ресурсів	Збереження критично важливих ресурсів, підтримка ліквідності, перерозподіл
Організаційна логіка управління	Функціонально орієнтована, з фокусом на ефективність окремих напрямів діяльності	Інтегрована, з посиленням координації між функціональними підрозділами
Інформаційне забезпечення управління	Орієнтоване на регулярний аналіз результатів та виконання планових показників	Орієнтоване на оперативний моніторинг відхилень, кризових ситуацій та ризиків
Оцінка ефективності	Базується переважно на традиційних економічних і фінансових показниках	Поєднує економічні, фінансові, маркетингові та антикризові індикатори
Маркетинговий фокус	Підвищення ринкової частки, розширення асортименту, зростання продажів	Утримання клієнтів, адаптація пропозицій до змін попиту, підтримка лояльності
Кадровий акцент	Підвищення продуктивності праці, мотивації та розвитку персоналу	Збереження ключового персоналу, підвищення гнучкості функцій
Управлінський результат	Підвищення економічної результативності та реалізація цілей розвитку	Збереження керованості, запобігання критичним втратам, стабілізація діяльності та створення умов для відновлення

Джерело: сформовано автором.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Ефективність підприємства доцільно розглядати як інтегральну характеристику його функціонування, яка формується в межах двох взаємопов'язаних складових – управлінської результативності та економічної

ефективності. В сучасних умовах кризової трансформації економіки традиційне трактування ефективності як співвідношення результату і витрат є недостатнім. За умов високої невизначеності, дестабілізації ринкового середовища, логістичних, фінансових та енергетичних обмежень ефективність підприємства повинна оцінюватися не лише через фінансово-економічні результати, а й через його здатність зберігати керованість, адаптивність, стійкість та функціональну спроможність до продовження діяльності.

В умовах системної кризи в економіці забезпечення ефективності підприємства об'єктивно потребує трансформації системи управління у напрямі набуття функціональних характеристик антикризового управління. В таких умовах логіка управління ефективністю змінюється від орієнтації переважно на зростання прибутковості та результативності до орієнтації на збереження життєздатності, економічної стійкості, безперервності діяльності та мінімізації втрат. Відповідно, антикризове управління доцільно розглядати як функціональну підсистему загального менеджменту, інтегровану у процес забезпечення ефективності підприємства. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням прикладного організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності підприємств в умовах кризової трансформації економіки.

Література

1. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Сіньїн Д. Класифікація поняття ефективності та її оцінки в розрізі інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/46.pdf (дата звернення: 15.03.2026).

3. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1(01). С. 7–13.

4. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174–177.

5. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6, № 1. С. 392–399.

6. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102.

7. Явна І. В. Економічна сутність ефективності та її види. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 9. С. 115–118.

8. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 15–22.

9. Демченко Д. А., Носова Т. І., Жадько К. С., Калмиков О. В. Зміст економічних криз та їх вплив на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10(43). С. 62–70.

10. Баєва О. І., Васильченко О. О., Ісакова О. І. Світові економічні кризи: причини та наслідки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-5> (дата звернення: 19.03.2026).

11. Огінок С. В., Буряк Ю. О. Вплив світових економічних криз на добробут України. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 11–16.

12. Остапишин Т. П., Коптюх О. Г. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Випуск 1 (21). С. 113–120.

13. Владика Ю. П. Кризові стани в економіці: причини та наслідки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 2. Частина 1. С. 60–63.
14. Bavyko O., Bondarchuk M. Trends in the development of the world food market. *Modern science - Moderni věda*. 2019. № 3. P. 5–13.
15. Талеб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ: Наш формат. 2021. 392 с.
16. Faggini M., Bruno B., Parziale A. Crises in economic complex networks: Black Swans or Dragon Kings? *Economic Analysis and Policy*. 2019. Vol. 62. P. 105–115.
17. Швед В. В., Омельченко О. В., Таран О. А. Сутність та особливості підприємницької діяльності. *Вчені записки ТНУ ім. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35(74). № 1. С. 27–33.
18. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
19. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93–96.

References

1. Cherep, A. V. and Strelets, E. M. (2013), “Efficiency as an economic category”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727> (Accessed 15 March 2026).
2. Xinying, D. (2014), “Classification of the concept of efficiency and its evaluation in the context of innovation activity of enterprises”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 14, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/46.pdf (Accessed 15 March 2026).

3. Morshchenok, T. S. (2016), "Overview of approaches to defining the economic essence of the concept of "efficiency"", *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 1(01), pp. 7–13.
4. Yaroslavskiy, A. O. (2018), "Economic efficiency of an enterprise: theoretical aspect", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 20, pp. 147–177.
5. Petkov, O. (2021), "Economic efficiency of enterprises and factors influencing on it", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6(1), pp. 392–399.
6. Misko, H. A. (2020), "The essence of the concept of effectiveness and efficiency in management", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3–4, pp. 97–102.
7. Yavna, I. (2023), "Economic essence of efficiency and its types", *Ekonomika. Finansy. Pravo.*, vol. 9, pp. 115–118.
8. Nazarenko, I. (2022), "Economic content of the enterprises efficiency", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3(76), pp. 15–22.
9. Demchenko, D., Nosova, T., Zhadko, K. and Kalmykov, O. (2023), "The Content of Economic Crises and Their Impact on the Formation and Development of Personnel Potential of Enterprises", *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 10(43), pp. 62–70.
10. Baeva O., Vasylchenko, O. and Isakova, O. (2021), "Global economic crises: causes and consequences", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 28, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-5> (Accessed 19 March 2026).
11. Ohinok, S. and Buryak, Y. "Impact of global economic crises on ukraine's welfare", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 185, pp. 11–16.
12. Ostapyslyn, T. P. and Koptiukh, O. H. (2013), "Economic crises: essence, frequency of occurrence, duration and stages of their course", *Finansy, oblik i audyt*, vol. 1(21), pp. 113–120.

13. Vladyka, Yu. P. (2017), "Crisis situations in the economy: causes and consequences", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2(1), pp. 60–63.
14. Bavyko, O. and Bondarchuk M. (2019), "Trends in the development of the world food market", *Modern science - Moderni věda*, vol. 3, pp. 5–13.
15. Taleb, N.N. (2021), *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Nash format, Kyiv, Ukraine.
16. Faggini, M., Bruno, B. and Parziale A. (2019), "Crises in economic complex networks: Black Swans or Dragon Kings?", *Economic Analysis and Policy*, vol. 62. pp. 105–115.
17. Shved, V., Omelchenko, O. and Taran, O. (2024), "Essence and peculiarities of entrepreneurial activity", *Vcheni zapysky TNU im. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 35(74-1), pp. 27–33.
18. Porter, M. (2020), *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nash format, Kyiv, Ukraine.
19. Kovtunencko, V. M. (2014), "Identification of the essence of the concepts of "effectiveness" and "efficiency" of an enterprise's activities and the methodology for their assessment", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10. pp. 93–96.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Прорецензовано / Revised: 20.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26