

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 11, 2018 | 30.11.2018 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.204](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.204)

УДК: 658.01:303.01

*М. І. Насонов,  
аспірант кафедри економіки та моделювання бізнес-процесів,  
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро*

## **МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

*Maxim I. Nasonov  
graduate student of economics and business process modeling,  
Universities "University of Alfred Nobel", Dnipro*

### **METHOD OF EVALUATION OF EFFICIENCY MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECTS**

*У статті розкрито різні методичні підходи до оцінювання управління ефективністю промислового підприємства і на основі узагальнення наукових напрацювань за даним напрямом запропоновано набір критеріїв та показників для комплексної оцінки результативності та ефективності управління активами, виробничим процесом і персоналом, а також алгоритм визначення інтегрального показника.*

*The article presents various methodological approaches to the evaluation of the management of the efficiency of an industrial enterprise and based on the generalization of scientific developments in this area, a set of criteria and indicators for a comprehensive assessment of the effectiveness and efficiency of asset management, production process and personnel, as well as an algorithm for the determination of the integral indicator is proposed.*

*In general, the methodology for evaluating the management of the effectiveness of an industrial enterprise involves a comprehensive system approach that aggregates methodological approaches to the evaluation of the effectiveness and efficiency of management using the system of monetary and non-monetary indicators and has a knotty and dynamic (variable in time and space) character. At the same time, when making managerial decisions on the efficiency and effectiveness of economic activity of industrial enterprises, the evaluation of financial indicators by various methodological approaches, including using the matrix "Cost - Profitability" remains a significant factor.*

*Existing methods for evaluating management activities are continuously improved in accordance with the needs and requirements of time and therefore the study of the effectiveness of their use and the search for new approaches require further research.*

**Ключові слова:** управління ефективністю; результативність управління; ефективність управління; управління активами; управління виробничою діяльністю; управління персоналом; методи оцінювання.

**Keywords:** efficiency management; management effectiveness; management efficiency; asset management; production management; personnel management; evaluation methods.

**Постановка проблеми.** Аналіз категорії ефективності, змісту та результатів управлінської праці вимагає застосування певних критеріїв та показників, які забезпечують адекватне оцінювання її ефективності в залежності від цілей, організації, використання виробничого, матеріально-технічного, фінансового та людського потенціалу. Головне завдання управління промисловим підприємством полягає в тому, щоб знайти таке управлінське рішення, при якому відповідні критерії та показники будуть оптимальними.

Найбільш повно характеризують ефективність управління кінцеві результати господарської діяльності, тобто узагальнені показники прибутку і рентабельності. При цьому ці показники відображають результат господарської діяльності та управління в цілому, але вони не характеризують ефективність управління з точки зору його якості, яка залежить від ефективності управління за окремими елементами: персоналом, виробничими процесами, активами (оборотними та необоротними активами, фінансовими коштами) та пасивами (власними та запозиченими) підприємства. Тому методика оцінювання ефективності управління вимагає більш прискіпливого дослідження в частині визначення набору критеріїв та показників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі теоретичні і практичні питання стосовно методики ефективності та результативності управління підприємствами досліджувалися досить широко. Ці проблеми знайшли своє відображення в роботах і зарубіжних і вітчизняних вчених та перебували у центрі досліджень багатьох видатних науковців. Так управління ефективністю діяльності на макрорівні досліджувалися ще у радянські часи Б. Сміховим [1], який пов'язував управління ефективністю з підвищенням ефективності суспільного виробництва.

Наразі серед зарубіжних і вітчизняних науковців не існує однозначного трактування поняття «управління ефективністю». Одні пов'язують управління ефективністю з розвитком людських ресурсів. Так, М. Армстронг [2] визначає управління ефективністю як безперервний процес вдосконалення системи управління персоналом, що включає такі взаємопов'язані елементи як планування для поліпшення ефективності і особистісного розвитку; постановка цілей; контроль ефективності; забезпечення зворотного зв'язку; аналіз та оцінка ефективності діяльності; перегляд завдань з підвищення ефективності діяльності. Тоді як С. Хетфілд [3] вважає, що це процес створення таких умов праці за яких працівник може продемонструвати свої найкращі здібності, а Е. Холдсворд та Д. Джирасин [4] і Е. Нілі [5] додають до цього управління людським капіталом з урахуванням лідерських якостей, системи мотивації працівників та умов для розвитку персоналу. Інші, наприклад Дж. Грем [6] і С. Хатчінсон [7] пов'язують управління ефективністю не лише з управлінням персоналом, але й із іншими чинниками: з розробкою стратегії, організацією діяльності, операційним менеджментом, економічними показниками тощо.

У сучасній вітчизняній науці в працях Т. Говорушко, Н.Климаш [8], Г. Куденко [9], А. Куценко [10], Н. Лазаревої [11], І. Тадики [12] розглядаються теоретичні та методологічні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства. З іншої сторони існує низка досліджень проблем щодо визначення сутності та оцінювання ефективності й результативності управління серед яких особливо слід відзначити праці Р. Дармиць та Н. Вацик [13], П. Друкера [14], Г. Дудукало [15], Г. Жучкової [16], Т. Косянчук [17], Р. Чемчикаленко, О. Майбороди та А. Люткиної [18]. Однак кожна група учених розглядає проблеми управління ефективністю та досягнення ефективності й результативності управління діяльністю господарюючих суб'єктів як окремі явища, не пов'язуючи їх між собою. При цьому методи оцінювання управління ефективністю часто ототожнюються з методами оцінювання ефективності й результативності управління господарською діяльністю.

Тому зважаючи на розмежування сутності понять «управління ефективністю», «ефективність управління», «результативність управління», що викладено нами в попередніх роботах [19], варто більш детально зупинитися на питаннях їх взаємозв'язку та взаємозалежності, а також формування єдиного методичного підходу до їх оцінювання.

**Метою статті** є розробка комплексного підходу до формування методики оцінювання управління ефективністю та обґрунтування взаємозв'язку цього процесу з методикою оцінки ефективності й результативності управління діяльністю промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Управління ефективністю це складний багатоетапний та багатоаспектний процес, який передбачає цілеспрямовану діяльність адміністрації підприємства, що орієнтована на досягнення поставлених цілей, які визначаються показниками результативності та ефективності. Тому методика оцінювання процесу управління ефективністю діяльності промислового підприємства тісно пов'язана з методами, критеріями та показниками оцінки ефективності й результативності як управління, так і виробничої діяльності цього підприємства.

Загалом, узагальнюючи різні наукові погляди щодо розуміння понять «управління ефективністю», «ефективність управління» й «результативність управління» ми дійшли висновку, що дані поняття є системними і взаємопов'язаними [19], де управління ефективністю розглядається як процес, що вказує на якість управління, а «ефективність управління» та «результативність управління» як кінцевий продукт (результат) такого процесу, що вимірюється різними показниками. Тому представляється логічним, що такий взаємозв'язок обумовлює системність методичних підходів до оцінювання і самого процесу – управління ефективністю, і його результативних показників – ефективності й результативності управління, що матиме такий вигляд (рис.1).

## Методика оцінювання управління ефективністю (якості управління)

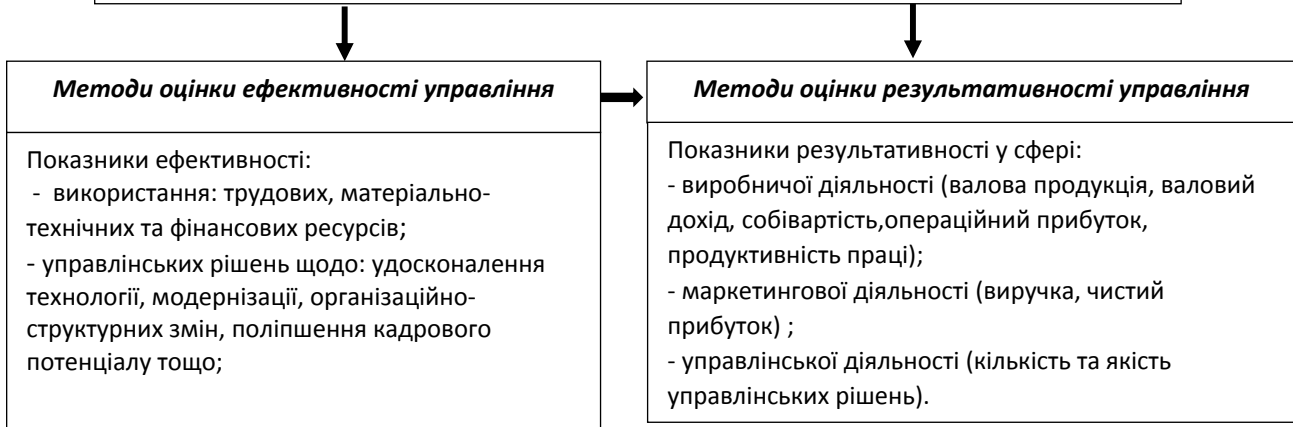


Рис. 1. Структурно-логічна схема оцінювання процесу управління ефективністю діяльності промислового підприємства

Таким чином методичні підходи до оцінювання діяльності керівництва у напрямі управління ефективністю необхідно формувати відповідно до основних етапів управлінського циклу з урахуванням основних елементів та функцій управління спрямованих на отримання конкретних результатів і підвищення ефективності як використання ресурсного потенціалу підприємства так відповідних управлінських рішень.

Так, для оцінки підвищення ефективності використання трудових ресурсів застосовуються показники аналізу продуктивності праці, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів характеризується показниками матеріаломісткості продукції, а ефективність використання основних фондів - показниками фондодідачі й фондоємності. При оцінці ефективності управління доцільним є комплексне застосування всієї системи узагальнюючих і приватних показників. Ефективність управлінської діяльності за рахунок ефективності управлінських рішень стосовно до суб'єкта управління може характеризуватися зростанням як кількісних (прирощення фінансово-економічних ефектів), так і якісних (зростання соціальних стандартів та ефектів) показників. Якщо перші розраховуються за традиційною методикою економічного й фінансового аналізу, то другі передбачають використання методики системного аналізу з використанням методів моделювання, ABC-, PEST- та SWOT- аналізу тощо.

Проте починаючи з початку XX-го століття у науковому світі з'являється теорія результативності, яка набула найбільш широкого розвитку впродовж 80-90-х років. Узагальнення еволюції наукових підходів до оцінювання результативності діяльності й управління представлено в таблиці 1.

Як бачимо і перші моделі оцінки результативності діяльності підприємств і сучасні моделі управління виробничими підприємствами будуються з використанням фінансових показників. Але якщо в 20-х роках фінансові показники були визначальними, то пізніше при оцінюванні результативності управлінської діяльності додається низка різних нефінансових показників, що характеризують і маркетингові підходи і якість людських ресурсів.

Так, у 1950-1960 рр - період розвитку жорсткої конкуренції при оцінюванні результативності управління превалювали немонетарні показники, а у 1970-1990 рр. - період розвитку підприємництва додається акцент на оцінювання результативності управління з урахуванням вартості бізнесу.

**Таблиця 1.**

### Еволюція наукових поглядів на оцінювання результативності діяльності та управління підприємствами

Назва розробки	Період та автор	Характеристика наукового підходу
Модель Дюпона	20-ті роки XX ст., корпорація DuPont	Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства та визначення факторів, що впливають на показники рентабельності ROE (Формула Дюпона) = (Чистий прибуток / Виручка) * (Виручка / Активи) * (Активи / Власний капітал) = Рентабельність продаж * Оборотність активів * Фінансовий леверидж
Матрична модель «Бортове табло»	Кінець 30-х років XX ст., Ж.Л.Мало	Визначення центрів відповідальності та застосування фінансових і нефінансових функціональних та цільових показників, а також причинно-наслідкові зв'язки їх взаємодії для оцінювання результативності діяльності підприємства на всіх рівнях: на рівні підрозділу – операційні показники, на рівні підприємства – операційні й фінансові.
Концепція управління за	50-ті роки XX ст., П.Друкер	Система цільового менеджменту, що передбачає поряд з визначенням основної цілі управління організацією формувати цілі та оцінювати

цілями		їх результати на всіх рівнях прийняття управлінських рішень.
Система показників відповідальності (Accountably Scorecard - ASC)	1985 р., Р.Фрімен	У цій системі взаємопов'язані інтереси й відповідальність за результати діяльності різних зацікавлених сторін, наприклад, керівників, робітників, постачальників, споживачів
Піраміда ефективності	1990 р., К.Мак Нейр, Р.Ланч, К.Кросс	Побудована на концепціях управління якістю й поєднує фінансові й нефінансові показники, що згруповані на 5 рівнях у 9 блоків: бачення; ринок і фінанси; задоволеність клієнтів; гнучкість і продуктивність; поставки; час на виробництво, витрати на брак
Модель стратегічних карт	1992 р. Л.Мейсель	Оцінювання ефективності управління здійснюється за 4-ма аспектами, у т.ч. й тими, що характеризують розвиток людського ресурсу: інновації, освіта й навчаємість, розвиток продукції й послуг, компетентність і корпоративна культура
Тривимірний модель результативності	1993 р., Е. Мосенг та П. Бредап	Оцінювання результативності здійснюється враховуючи: ефективність, економічність, гнучкість; що утворюють певну тривимірну модель
Система EPPM (Effective Progress and Performance Measurement — ефективний прогрес і оцінка ефективності)	1993 р. К. Адамс и П. Робертс	Відповідно до цієї моделі, найбільше значення має оцінка ефективності діяльності за чотирма напрямками: обслуговування споживачів і задоволення попиту; підвищення ефективності і продуктивності; поширення і адаптація загальної стратегії компанії на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін; посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників.
Система управління на основі доданої вартості (EVA)	Stern Stevard & Co (США)	В основу оцінювання покладено фінансовий показник економічної доданої вартості, який визначається як різниця між чистим прибутком і вартістю власного капіталу, що дозволяє сконцентруватися на пріоритетних напрямках стратегічного управління з урахуванням того що: капітал інвестується в підприємство з метою отримання доходу; підприємство створено для отримання прибутку; персонал має бути спрямованим на приріст вартості підприємства за допомогою системи мотивації.

*Джеселло: узагальнено автором за [10]*

Одна з перших методик, що передбачала системне використання фінансових і не фінансових показників оцінки результативності управління була сформульована в 1985 р. Р. Фріменом як система показників відповідальності (Accountably Scorecard - ASC). У цій системі взаємопов'язані інтереси різних зацікавлених сторін, наприклад, керівників, робітників, постачальників, споживачів та ін. А в 1993 р. вчені Е. Мосенг та П. Бредап визначали результативність виходячи з понять: ефективність, економічність, гнучкість; що утворюють певну тривимірну модель оцінювання результативності як узагальнюючого поняття, що синтезує в собі більш глибокі якісні явища, що є підсумковими показниками роботи підприємства [14].

Сучасне трактування результативності управління закріплені у міжнародному стандарті ISO 9000:2008 де визначено, що «результативність» (effectiveness) – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а «ефективність» (efficiency) – співвідношення між досягнутим результатом й витраченими ресурсами [20].

Таким чином можна констатувати, що результативність є більш ємним поняттям й виступає як агрегуючий показник тоді як ефективність є лише одним із критеріїв результативності., адже як зазначав П. Друкер, «результативність» (effectiveness) означає «робити правильні речі», а «ефективність» (efficiency) – «робити речі правильно» [14].

Окрім того, на наш погляд, досить цікавий підхід до оцінювання результативності управління, що на жаль не знаходить широкого вжитку в Україні, пропонує концепція VBM (Value Based Management), в основі якої лежить ідея, що кінцевим підсумком всіх зусиль менеджменту є підвищення вартості компаній. Однак у реаліях вітчизняної економіки такий критерій ефективності управління, як «вартість підприємства», на думку деяких вчених [18], недоречний з причин майже повної відсутності ринку цінних паперів, відсутності індикативу номінальної вартості активів та надзвичайно високого рівня «тінізації» економіки, коли ціна продажу схожих об'єктів оцінювання вже не відіграє ролі номінального індикатора вартості бізнесу. Таким чином, такий «правильний» у всьому світі критерій оцінки ефективності управління підприємством, як «вартість підприємства» є недоступним до використання в умовах сучасної України. При цьому варто згадати, що сам показник «вартість підприємства» є комплексним поняттям і містить у собі велику кількість складників.

Натомість зазначимо, що А. Брейлі та С. Майерс [21, с. 978] у своїй концепції ключових факторів вартості KVDM (The Key-Value-Driver Model) враховували залежність зміни вартості підприємства від фінансових показників, а саме від динаміки стійкості та збалансованості формування і функціонування капіталу. Тоді як Б. Раппопорт з метою підвищення ефективності управління, наполягає на необхідності посилення контролю за формуванням і використанням капіталу та виокремлює такі основні фактори вартості

підприємства, як темп зростання обсягів продажу, вартість капіталу, ставка податку, операційна маржа, інвестиції у робочий капітал та в необоротні активи [22]. У контексті забезпечення результативності управління ефективністю підприємства Г. Арнольд передбачає зосередження уваги менеджерів на підвищенні продуктивності (рентабельності) капіталу [23, с. 130-131].

На нашу думку, в сучасних економічних реаліях найкращим «доступним» системним фінансовим показником оцінки якості управління підприємством є показник економічної доданої вартості (ЕДВ (EVA – Economic Value Added), оскільки він є достатньо емним і гнучким та враховує: 1) ринкову вартість підприємства; 2) економічні показники ефективності капіталу і використання наявного ресурсного потенціалу (активів) підприємства; 3) вимоги інвесторів; 4) інтереси власників і менеджерів. Проте в сучасній практиці не має єдиного підходу щодо методики розрахунку даного показника.

Так, Л. Тягнирядно [24] пропонує розраховувати вартість економічної доданої вартості як добуток різниці між коефіцієнтом ROE й мінімальною відсотковою ставкою банківського депозиту та валютою балансу за формулою:

$$\text{ЕДВ} = (\text{РВК} - \text{вд}) * \text{ВБ}, \quad (1)$$

де: РВК (ROE – Return on Equity) – рентабельність власного капіталу, що визначається як ;

вд – мінімальна відсоткова ставка банківського депозиту, що існує на ринку на дату оцінки як індикатор ціни ресурсів;

ВБ – валюта балансу.

У свою чергу показник ROE (Формула Дюпона) у сфю чергу є агрегованим показником, що розраховується за формулою:

$$\text{РВК} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} * \frac{\text{В}}{\text{А}} * \frac{\text{А}}{\text{ВК}} = \text{РП} * \text{ОА} * \text{ФЛ} \quad (2)$$

де: ЧП – чистий прибуток;

В – виручка;

А – активи;

ВК – власний капітал.

Тобто рентабельність власного капіталу підприємства може визначатися або ж як добуток показників Рентабельність продаж (РП), Оборотність активів (ОА) та Фінансовий леверидж (ФЛ), або ж після відповідних скорочень як відношення чистого прибутку до власного капіталу

$$\text{РВК} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} \quad (3)$$

Таким чином показник економічної доданої вартості буде розраховуватися за формулою :

$$\text{ЕДВ} = \left( \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} - \text{вд} \right) * \text{ВБ}, \quad (4)$$

Проте в нашій країні сучасний стан банківського ринку не зовсім точно відображає реальні економічні процеси, а ставка депозиту не є індикатором ціни ресурсів. Вважаємо, що в сучасних умовах заслуговує на увагу методика розрахунку показника економічної додаткової вартості, що запропонований О. Терещенко, М.. Стецько [25] при якому автори пропонують не лише алгоритм розрахунку, але й механізми регулювання цього показника.

Так, за методикою Терещенко-Стецько даний показник розраховується за формулою:

$$\text{EVA} = \text{ОП} - \text{ВНК}, \quad (5)$$

де ОП (ЕБИТ - Earnings Before Interest and Taxes) – операційний прибуток до сплати процентів і податків;

ВНК – витрати на капітал.

Привабливість даного підходу полягає в тому, що всі необхідні дані для його розрахунку можна взяти з фінансової звітності: Балансу (ф. 1) та Звіту про фінансові результати (ф. 2).

Так, зважаючи на те, що операційний прибуток (ОП) розраховується як різниця чистого доходу від реалізації продукції (ЧД) з урахуванням іншого операційного доходу (ІОД) та собівартості цієї продукції (СВ) та інших витрат (ІВ) й інших операційних витрат (ІОВ), то операційний прибуток можна визначити використовуючи показники Звіту про фінансовий стан підприємства (ф.2) наступним чином:  $\text{ОП} = \text{ЧД} - \text{СВ} - \text{ІВ} - \text{ІОВ} + \text{ІОД}$ .

Для розрахунку показника витрати на капітал (ВНК) використовуються такі дані Балансу (ф.1) як необоротні активи (НА), які зменшуються на вартість довгострокових зобов'язань (ДЗ) та збільшуються на вартість робочого капіталу, або ж власних оборотних коштів (ВОК) та корегуються на показник середньозваженої вартості інвестованого капіталу (СЗВК (WACC - Weighted Average Cost of Capital)). Тобто  $ВНК = (НА - ДЗ + ВОК) * СЗВК$ .

Таким чином економічна додана вартість буде визначатися за формулою:

$$ЕДВ = (ЧД - СВ - ІВ - ІОВ + ІОД) + (НА - ДЗ + ВОК) * СЗВК \quad (6)$$

У свою чергу показник середньозваженої вартості капіталу (СЗВК) розраховується за формулою:  $СЗВК = \sum(k_i \cdot v_i) = v_k \cdot v_{вк} + p_k \cdot v_{пк} + a_k \cdot v_{ак}$ ,

де:  $v$  - питома вага кожного джерела в інвестованому капіталі;  $ВК$  - вартість власного капіталу;  $ПК$  - вартість позикового капіталу;  $АК$  - вартість капіталу, що залучається за рахунок випуску привілейованих акцій.

Проте, як справедливо відзначають Р.Б. Чейз, Ф.Р. Джейкобз і Н. Дж. Аквілано [26, с. 1048], для оцінювання ефективності управління на більш низьких рівнях, узагальнені фінансові вимірники не підходять й відповідно управлінські рішення й їх наслідки на рівні виробничих підрозділів мають бути оцінені за допомогою набору інших індивідуальних показників другого порядку.

Окрім того концепція економічної доданої вартості дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства за спрощеною методикою. Так, В.В. Сулевський для проведення стратегічного аналізу підприємств з точки зору їх поточної рентабельності (з урахуванням витрат на капітал) та з урахуванням їхньої ринкової вартості пропонує використовувати матрицю «Вартість - Прибутковість» [27, с. 24].

У матриці «Вартість - Прибутковість» по осі абсцис відображається економічна додана вартість, співвіднесена з величиною чистих активів підприємства (ЕДВ/АЧ), а по осі ординат спред прибутковості, що визначається як різниця прибутковості власного капіталу підприємства та мінімальна відсоткова ставка

банківського депозиту, що існує на ринку на дату оцінки як індикатор ціни ресурсів ( $\frac{ЧП}{ВК} - ВД$ ). Таким чином, матриця складається з чотирьох квадрантів, кожен з яких характеризується різними (від - до +) знаками основних змінних, що відображають перспективи розвитку і прибутковість компаній. Загальний вигляд такої матриці представлений на рисунку 2.

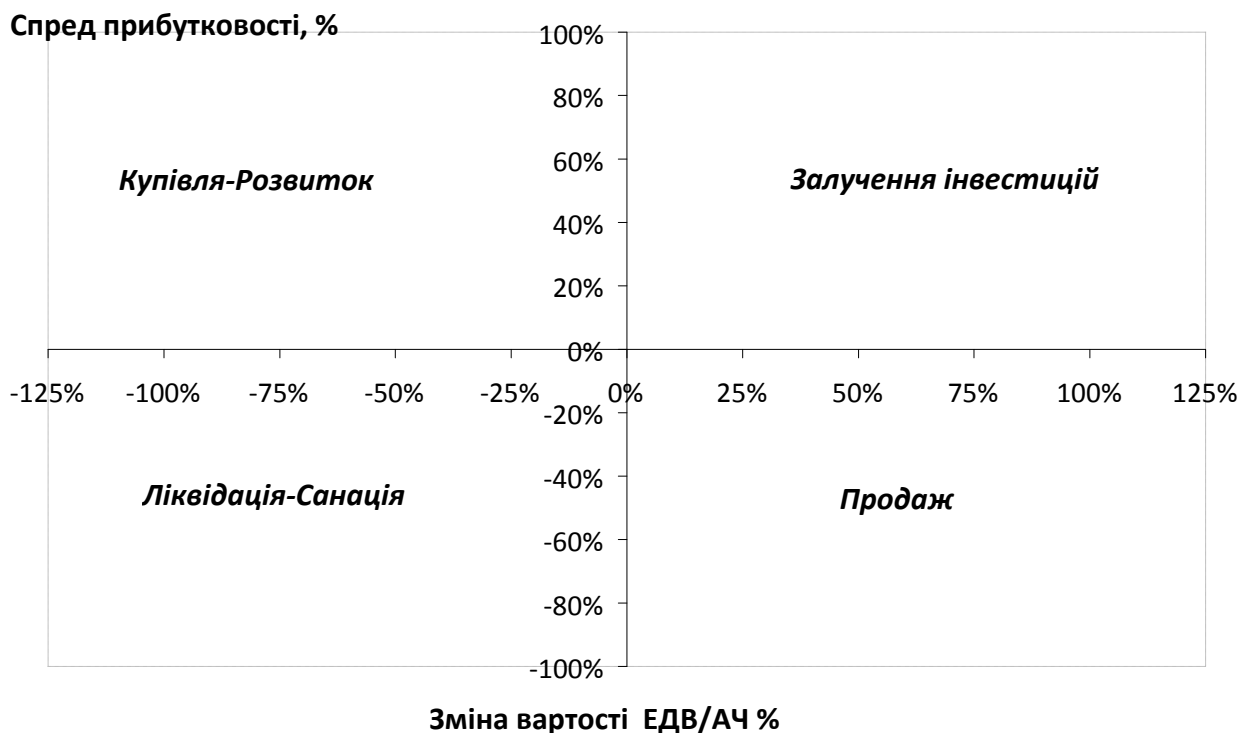


Рис. 2. Загальний вигляд матриці «Вартість - Прибутковість»

До квадранту 1 «Ліквідація-санація» відносяться підприємства в яких рентабельність капіталу не перевищує витрати на його залучення, а ринкова додана вартість менше нуля. Такі підприємства знаходяться на межі банкрутства у фазі спаду/дипресії й зазвичай або ліквідуються, або ж підпадають під фінансове оздоровлення - санацію. Управлінське рішення щодо подальшої долі підприємства приймає власник.

До квадранту 2 «Купівля-розвиток» відносяться підприємства, у яких рентабельність капіталу перевищує витрати на його залучення, але додана ринкова вартість менше нуля. Такі підприємства демонструють значну поточну рентабельність, але мають низьку економічну додану вартість. Ці підприємства є привабливим об'єктом для купівлі та подальшого розвитку, оскільки велика ймовірність того, що їх вартість може зрости. Важливою особливістю даних підприємств є те, що вони привабливі для злиття і поглинань, тому при прийнятті управлінських рішень необхідно бути особливо уважними щодо їх наслідків у відносинах із конкурентами - потенційними поглиначами.

До квадранту 3 «Залучення інвестицій» входять найбільш успішні підприємства, у яких рентабельність капіталу перевищує витрати на його залучення і економічна додана вартість є позитивною величиною. Такі підприємства є ефективними при здійсненні поточної діяльності й мають гарні перспективи розвитку. Для фірм такого роду доцільно розробити стратегію розвитку, що включає програму інвестицій.

До квадранту 4 «Продаж» входять підприємства, у яких рентабельність капіталу менше витрат на його залучення, але економічна додана вартість позитивна. Такі підприємства є першими кандидатами на продаж, оскільки добре оцінюються ринком, але в даний момент не є прибутковими. Управлінські рішення щодо таких підприємств залежать від життєвого циклу підприємства та бачення стратегії їх розвитку власниками. Якщо підприємство знаходиться у стані спаду, то можливо варто продати його не чекаючи падіння ринкової вартості й переходу до квадранту 1 «Ліквідація-санація».

Загалом використання матриці «Вартість – Прибутковість» дозволяє менеджерам приймати більш обґрунтовані й зважені управлінські рішення щодо визначення стратегії розвитку підприємства. При цьому матриця може використовуватися для прийняття управлінського рішення як у цілому по підприємству, так і щодо різних його підрозділів. При цьому для ухвалення рішення необхідно володіти різноманітною інформацією: по-перше, про операційну діяльність підприємства, джерелом якої є дані фінансового та управлінського обліку; по-друге, про місце підприємства на ринку та його ринкові перспективи, джерело – маркетингові дослідження. Перевага використання матриці полягає в тому, що вона дозволяє ранжувати потенційні об'єкти для відродження чи продажу за ступенем економічної ефективності.

Також, матриця «Вартість - Прибутковість» може бути корисною для потенційних інвесторів, оскільки в ній представлено основні характеристики діяльності підприємства (прибутковість та економічну додану вартість), що дозволяє прийняти правильне рішення щодо доцільності й форми вкладання інвестиційних коштів

**Висновки.** Загалом, методика оцінювання управління ефективністю промислового підприємства передбачає комплексний системний підхід, що агрегує методичні підходи до оцінювання ефективності й результативності управління з використанням системи монетарних і немонетарних показників і має гнучкий і динамічний (змінний у часі й просторі) характер. При цьому при прийнятті управлінських рішень щодо ефективності й результативності господарської діяльності промислових підприємств оцінювання фінансових показників за різними методичними підходами, у тому числі з використанням матриці «Вартість – Прибутковість» залишається вагомим чинником.

Існуючі методи оцінювання управлінської діяльності постійно вдосконалюються відповідно до потреб і вимог часу й тому дослідження ефективності їх застосування та пошук нових підходів вимагають подальших досліджень.

#### **Список використаних джерел.**

1. Смахов Б.М. Управление эффективностью. М.: Политиздат, 1984. 222 с.
2. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 p.
3. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. 2014. URL: [http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/Performan-cemgmt\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/Performan-cemgmt_2.htm).
4. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2006 – 245 p.
5. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 528 p.
6. Graham J. Developing a Performance-Based Culture // Journal for Quality and Participation. 2004. Vol. 27, № 1. P. 4–8.
7. Hutchinson S. Performance Management: Theory and Practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.
8. Говорушко Т.А., Климах Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. К.: Логос, 2013. 204 с.
9. Куденко Г.Е. Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия. – Донецк: Вебер, 2009. – 239 с.
10. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: ПВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
11. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства// Економічний вісник Донбасу, 2015. №3 (40). С.105-109.
12. Тадыка И.Б. Управление эффективностью производства. Системно-синергетический подход. О.: ИПРЭИ НАНУ, 2007. 328 с.

13. Дарміць Р.З., Вацик Н. О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства // Науковий вісник НЛТУ. 2010. Вип. 20.12. С.153-160.
14. Друкер П. Эффективное управление / пер с англ. М. Котельникової. – М.: Изд-во «Астрель», 2006. 284 с.
15. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства // Ефективна економіка. 2012, № 3, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_588](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_588).
16. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення // Ефективна економіка. 2013, № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>
17. Косянчук Т. Ф., Галкіна Ю. Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика // Вісник Хмельницького національного університету. 2009, Т.1, №3. С. 121-124.
18. Чемчикаленко Р.А., Майборода О.С., Люткіна А.В. Оцінка ефективності управління активами та пасивами підприємства // Економіка і суспільство. Вип. 11. Мукачів: Мукачівський державний університет, 2017. С.486-489
19. Nasonov M. Theoretical aspects of determination of efficiency performance management and now // Danish Scientific Journal. 2017, № 7. P. 21-25. URL: <http://www.danish-journal.com/>
20. ГОСТ ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М. : СтандартИнформ, 2009. 30 с.
21. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-Бизнес, 2012. 978 с.
22. Рапопорт Б., Скубченко А. Инжиниринг и моделирование бизнеса. М.: ТАНДЕМ, 2001. 240 с.
23. Арнольд Г. Руководство по корпоративным финансам. Пособие по финансовым рынкам, решениям и методам. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 748 с.
24. Тягнирядно Л. Л. Окремі аспекти управлінського обліку власного капіталу та використання облікової інформації в управлінні акціонерним товариством // Моделювання регіональної економіки. 2010. № 1. С. 239-249. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2010\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_32).
25. Терещенко О.О., Стецько М.В. Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу // Фінанси України. 2013. № 11. С. 66-83.
26. Чейз Р.Б., Джейкобз Ф.Р., Аквилано Н. Дж. Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 184 с.
27. Сулевський В. В. Використання матриці "Вартість – Прибутковість" для управління підприємствами плодоовочевої консервної промисловості // Економіка харчової промисловості. 2011, № 1. С. 21-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2011\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2011_1_5)

#### References.

1. Smekhov V.M.(1984) *Upravlenie effektivnostyu* [Efficiency management]. М.: Press Politizdat, Moscow, 222 p.
2. Armstrong M. (2015) *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, Press Kogan Page, London, 416 p.
3. Heathfield S.M. (2014) *Performance Management Is NOT an Annual Appraisal*, URL: [http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/Performan-cemgmt\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/Performan-cemgmt_2.htm).
4. Houldsworth E., Jirasinghe D (2006) *Managing and Measuring Employee Performance*, Press Kogan Page, London, 245 p.
5. Neely A. (2011) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, 528 p.
6. Graham J. (2004) *Developing a Performance-Based Culture* // *Journal for Quality and Participation*. Vol. 27, № 1, P. 4–8.
7. Hutchinson S. (2013) *Performance Management: Theory and Practice*. Press Chartered Institute of Personnel and Development, London, 328 p.
8. Govorushko T.A., Klymash N.I. (2013) *Upravlinnya efektyvnisty diyalnosti pidpriyemstv na osnovi vartisno-oriyentovanogo pidhodu* [Management of the efficiency of enterprises on the basis of a value-oriented approach], Monografiya, Press Logos, Kyiv, 204 p.
9. Kudenko G.E. (2009) *Upravlenie effektivnostyu hozyajstvennoj deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya* [Management of the economic activity of an industrial enterprise], Press Weber, Donetsk, 239 p.
10. Kutsenko A. V. (2008) *Organizacijno-ekonomichnij mehanizm upravlinnya efektyvnisty diyalnosti pidpriyemstv spozhivchoyi kooperaciyi Ukrayini* [Organizational-economic mechanism of management of the activity of enterprises of consumer cooperatives of Ukraine], Monografiya, Press RVV PUSKU, Poltava, 205 p.
11. Lazareva N. O. (2015) *Pro rozuminnya upravlinnya efektyvnisty diyalnosti pidpriyemstva* [About understanding of the management of the efficiency of the enterprise] journal *Ekonomichnij visnik Donbasu*, Economic Bulletin Donbass, vol. 3 (40). P.105-109
12. Tadyka I.B. (2007) *Upravlenie effektivnostyu proizvodstva. Sistemno-sinergeticheskij podhod* [Management of production efficiency. System-synergistic approach] Press IPREEI NANU, Odessa, 328 p.
13. Darmits R.Z., Vacyk N. O. (2010) *Vzayemozvyazok rezul'tativnosti ta ekonomichnoyi efektyvnosti v sistemі menedzhmentu pidpriyemstva* [Interrelation of efficiency and economic efficiency in enterprise management system] *Naukovyy visnyk NLTU*. [Scientific Herald NLTU], vol. 20.12, P. 155-160.



14. Drucker P. (2006) *Yefektivnoe upravlenie* [Effective management] English translation. M. Kotelnikova, Press Publishing House "Astrel" Moscow, 284 p.
15. Dudukalo G. O. (2012) *Analiz metodiv ocinyuvannya effektivnosti upravlinnya diyalnistyu pidpriyemstva* [Analysis of methods for evaluating the effectiveness of enterprise activity management] journal *Efektivna ekonomika* [Effective economy], vol. 3, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_588](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_588).
16. Zhuchkova G. A. (2013) *Rezultativnist diyalnosti pidpriyemstva: nauково-metodichni aspekti yiyi viznachennya* [Effectiveness of the enterprise: scientific and methodical aspects of its definition] journal *Efektivna ekonomika* [Effective economy], vol. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>.
17. Kosyanchuk T. F., Galkina Y. G. (2009) *Rezultativnist diyalnosti pidpriyemstva ta yiyi diagnostika* [Efficiency of enterprise activity and its diagnostics] journal *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu.*, vol. 3, T. 1, P. 121-124.
18. Chemchikalenko R.A., Mayboroda O.Ye., Lyutkina A.V. (2017) *Ocinka effektivnosti upravlinnya aktivami ta pasivami pidpriyemstva* [Assessment of the effectiveness of asset management and liabilities of the enterprise] journal *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], vol. 11, Press Mukachevo State University, Mukachev, P. 468-489.
19. Nasonov M. (2017) Theoretical aspects of determination of efficiency performance management and now // Danish Scientific Journal, vol. 7, P. 21-25, URL: <http://www.danish-journal.com/>
20. GOST ISO 9000-2008 (2009) *Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozheniya i slovar.* [Quality management systems. Basic provisions and vocabulary] Press StandartInform, Moscow, 30 p.
21. Brayley R., Myers S. (2012) *Principy korporativnyh finansov* [Principles of corporate finance] Press Olimp-Biznes, Moscow, 978 p.
22. Rapoport B., Skubchenko A. (2001) *Inzhiniring i modelirovanie biznesa.* [Engineering and business modeling], Press TANDEM, Moscow, 240 p.
23. Arnold G. (2007) *Rukovodstvo po korporativnym finansam. Posobie po finansovym ryнкam, resheniyam i metodam* [Corporate Finance Guide. Handbook on financial markets, solutions and methods], Press Balance Business Bucks, Moscow, 748 p.
24. Tyahnyryadno L. (2010) *Okremi aspekti upravlinskogo obliku vlasnogo kapitalu ta vikoristannya oblikovoyi informaciyi v upravlinni akcionernim tovaristvom* [Some aspects of management accounting equity and use of accounting information in the management of the joint stock company] journal *Modelyuvannya rehionalnoyi ekonomiky* [Modeling of the regional economy], vol. 1. P. 239-249. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2010\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_32).
25. Tereshchenko O. O., Stetsko M.V. (2013) *Sistemi pokaznikov u koncepciyi finansovogo kontrolyngu u sferi biznesu* [Indicator Systems in the Concept of Financial Controlling in Business] journal *Finansi Ukrayini* [Finance of Ukraine], vol. 11, P. 66-83.
26. Chase R. B., Jacobs F.R., Aquilano N. J. (2007) *Proizvodstvennyy i operacionnyy menedzhment* [Production and Operations Management], Press LLC "ID Williams, Moscow, 184 p.
27. Sulevskyy V.V. (2011) *Vikoristannya matrici "Vartist – Pributkovist" dlya upravlinnya pidpriyemstvami plodoovochevoyi konservnoyi promislovosti* [Use of the matrix "Cost - Profitability" for management of enterprises of the fruit and vegetable canning industry] journal *Ekonomika harchovoyi promislovosti* [Economy of the food industry], vol.1. P. 21-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2011\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2011_1_5)

*Стаття надійшла до редакції 01.11.2018 р.*