

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.55](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55)

УДК 330.131.5:658

*О. М. Савицька,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Факультет менеджменту та маркетингу,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-1053-209X,
В. О. Салабай,
бакалавр кафедри менеджменту, Факультет менеджменту та маркетингу,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-6369-7381*

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЇ, МЕТОДОЛОГІЇ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ АНАЛІТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

*Olena M. Savytska
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Department of Management,
Faculty of Management and Marketing,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine
Vladyslav O. Salabaj
bachelor of Department of Management, Faculty of Management and Marketing,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine*

EFFICIENCY OF ACTIVITY AND MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE: FEATURES OF APPLICATION OF THEORY, METHODOLOGY AND PERFORMANCE OF ANALYTICAL RESEARCHES

У статті висвітлено результати наукового дослідження поняття ефективності як економічної категорії, викладено теоретичні та практичні аспекти методології оцінювання ефективності діяльності підприємства, надано характеристику основним підходам та методам оцінки ефективності діяльності підприємства, представлено і проаналізовано систему критеріїв та показників ефективності. Представлено загальну характеристику діяльності компанії і результати комплексного оцінювання складових, які висвітлюють стан ефективності управління її фінансово-господарською діяльністю в динаміці за останні три роки. Виявлено необхідність підвищення рівня ефективності діяльності та удосконалення управління на підприємствах на засадах формуванні нових цілей, завдань та принципів менеджменту, задоволення потреб споживачів та розширення ринкових можливостей компанії, оперативного реагування керівництва компанії на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Сформовано доцільність підвищення ефективності діяльності підприємств на засадах раціонального використання всіх ресурсів компанії та їх потенціалу в цілому. Доведено необхідність формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв'язку з розвитком теоретико-

методологічного і практичного інструментарію менеджменту, бізнес-аналітики (для потреб удосконалення методології фінансового аналізу, оцінювання результатів діяльності компанії, моделювання і прогнозування показників прибутковості діяльності та ін.), цифрового маркетингу, інформаційної економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та економічних трансформацій. Представлено результати комплексного підходу до аналізу та оцінювання показників ефективності діяльності підприємства (ПрАТ «Київстар», Україна) на основі дослідження звітних даних, що представлені в Інтернет-джерелах та інформації офіційного сайту компанії, проаналізовано фінансово-господарський стан, доведено позитивну динаміку її ефективного розвитку та інвестиційної привабливості.

The article reflects the results of the scientific research of the concept of efficiency as an economic category, outlines the theoretical and practical aspects of the methodology of evaluating the effectiveness of activity of the enterprise, describes the main approaches and methods of assessing of the effectiveness of activity of the enterprise, a system of criteria and indicators of effectiveness is presented and analyzed. The general characteristics of the company's activity, the results of an integrated assessment of the components that cover the state of efficiency of its financial and economic activity during the last three years are presented. The necessity to increase of the level of efficiency of activity and improve of the management in enterprises on the basis of formation of new goals, tasks and principles of management, satisfaction of consumers' needs and expansion of market opportunities of companies, prompt response of management of companies to the negative influence of factors of the external and internal environment of the organization is revealed. The expediency of increasing of the efficiency of enterprises' activities on the basis of the rational use of all the resources of companies and their potential in general has been formed. Proved the need for the formation of new concepts of modern management in conjunction with the development of theoretical, methodological and practical tools of management, business analysis (for the needs of improving of the methodology of financial analysis, evaluating the performance of activity of the companies, modeling and forecasting profitability indicators of activities, etc.), digital marketing, information economy, development of information and communication technologies and economic transformations. The results of an integrated approach to the analysis and evaluation of the performance indicators of the enterprise's activity (company Kyivstar, Ukraine) are presented on the basis of research of the accounting data presented in Internet sources and information of the company's official website, its financial and economic condition is analyzed, positive dynamics of its effective development and investment attractiveness is proved.

Ключові слова: *ефективність; результативність; рентабельність; прибутковість; доходність; методика оцінювання ефективності.*

Keywords: *efficiency; effectiveness; profitability; methods of evaluating of the effectiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Поняття «ефективність діяльності підприємства», в сучасних ринкових умовах, займає одну з важливих характеристик доходності бізнесу та результативності управління компанією, що сприяє її подальшому функціонуванню та розвитку. В умовах високого рівня невизначеності, конкуренції, присутності різного роду кризових явищ, наявності різних політичних та економічних проблем в країні та через неузгодженість рішень менеджерів всередині компанії, підвищення ефективності функціонування підприємства є першочерговим напрямом вирішення зазначених проблем. Необхідність підвищення рівня ефективності діяльності та удосконалення управління на підприємстві полягає не тільки у формуванні нових цілей, завдань та принципів менеджменту, у задоволенні потреб споживачів та розширенні ринкових можливостей компанії, але й в оперативному, своєчасному реагуванні керівництва компанії на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на організацію. Тому основна мета підвищення ефективності діяльності підприємств – це, перш за все, раціональне використання всіх ресурсів компанії та їх потенціалу в цілому, а по-друге, формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв'язку із розвитком теоретико-методологічного та практичного інструментарію менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та економічних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується

означена стаття. Розгляду теоретичних та практичних питань підвищення ефективності функціонування підприємств приділяли увагу низка вітчизняних та закордонних вчених: П. Друкер, М. Майєр, В. Петі, В. А. Андрейчук, А. В. Дейнеко, А. І. Ільїна, В. В. Ковальова, Г. О. Швиданенко, Л. С. Захаркіна, Р. А. Кушваха, Р. В. Андрійчук, Р. Беннет, П. Ю. Буряк, О. Г. Гупало, О. О. Воронін, Ф. В. Зинов'єв, Н. В. Савенко, С. Н. Немирович та ін. В їх працях висвітлені основні питання, що пов'язані з розробленням заходів підвищення показників ефективності, удосконаленням методології її оцінювання та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є: дослідження теоретичних аспектів економічної ефективності, як економічної категорії; узагальнення теоретичних та методологічних аспектів оцінювання ефективності функціонування підприємств в сучасних ринкових умовах; визначення основних показників ефективності управління фінансово-господарською діяльністю на прикладі вітчизняного підприємства; формування сучасних підходів та напрямів підвищення ефективності бізнесу компанії; удосконалення методології аналізування, оцінювання, моделювання та прогнозування основних показників ефективності управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Основною метою діяльності підприємства на ринку є підвищення власного капіталу й отримання прибутку шляхом здійснення виробничої та іншої господарської діяльності. Всі методики, які пов'язані, наприклад, з розширенням асортименту товарів, покращенням організаційної структури, виходом на нові ринки, підвищенням ефективності діяльності підприємства, все це сприяє задоволенню потреб споживачів та отримання компанією доходів від реалізації продукції (товарів), робіт, послуг.

Для того, щоб охарактеризувати економічну ефективність діяльності підприємств, перш за все, доцільно представити теоретичні аспекти таких понять як «ефект», «ефективність», «результативність», «рентабельність», «прибутковість», «доходність» та «ефективність діяльності». На перший погляд всі ці поняття є однаковими, проте, це не так, оскільки кожне з них має різну економічну сутність та методологічний інструментарій аналізу і оцінювання.

Згідно значення ефективності, *«ефект»* – це результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії та раціонального використання всіх виробничих ресурсів [1].

Економічна ефективність – це термін, який використовується для оцінки результатів господарської діяльності підприємства в порівнянні із зусиллями, пов'язаними з відповідною діяльністю. Економічна ефективність є основним якісним фактором економічного зростання організації, оскільки забезпечує абсолютне зростання її результатів при тій же величині зусиль. *Економічна ефективність включає в себе рентабельність, яка є загальним показником ефективності* [2].

Економічна ефективність інвестицій є ключовим індикатором розвитку як компанії, так і економіки в цілому. Ефективними вважаються тільки ті інвестиції, які приносять прибуток. Загальний сукупний прибуток, отриманий протягом терміну служби економічних інвестицій, спрямований на повне відшкодування витрат на інвестиції і забезпечення додаткового прибутку, максимізація якого є однією з цілей компанії [2].

Рентабельність визначається як здатність компанії отримувати прибуток від своєї економічної діяльності, використовуючи свої ресурси, і вона являє собою економічний інструмент, який лежить в основі всіх рішень компанії, що стосуються управління діяльністю і відносин з діловими партнерами; тому він набуває статусу важливого критерію, використовуюваного для оцінки економічної ефективності (Cojocaru, 2000) [2].

Рентабельність є однією з найважливіших форм економічної ефективності. Незалежно від видів економічної діяльності та ресурсів, залучених або споживаних, економічні ефекти в кінцевому підсумку матеріалізуються в прибуток, одержуваний підприємством. Звичайно, прибуток і рентабельність характеризують економічну ефективність виробництва на мікроекономічному рівні в тісному зв'язку з іншими показниками, використовуваними для вимірювання економічних показників підприємства, такими як: продуктивність праці, якість продукції, собівартість продукції і т. ін. З них, продуктивність праці має найбільший вплив на прибуток і рентабельність і призводить до зростання прибутку, з одного боку, за рахунок збільшення обсягу виробництва, а з іншого боку, за рахунок зниження витрат на одиницю продукції [2].

Як зазначав Пітер Друкер [3], існує смислова відмінність між ефективністю та результативністю: «результативність» (effectiveness) означає «робити правильні речі» (doing the right things), а «ефективність» (efficiency) – «робити речі правильно» (doing things right). Подібне розділення він виводить з різного написання і вимови однокореневих слів. Однак, у всіх словниках і «effectiveness» і «efficiency» переводяться як «ефективність», що свідчить, на наш погляд, про наявність двох різних форм ефективності.

На нашу думку, методологія аналізу та оцінювання ефективності результатів діяльності підприємств в сучасних умовах посідає важливе місце в системі розвитку економічних процесів і формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв'язку із розвитком теоретико-методологічного та практичного інструментарію менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і економічних трансформацій.

Для повного оцінювання показників ефективності використовують сукупність даних, що відображаються у бухгалтерських, фінансових, управлінських та інших облікових звітах підприємства. Якщо говорити коротко, то ефективність – це оцінювання та порівняння отриманих результатів від діяльності підприємства з обсягом ресурсів, які були витрачені. Даний показник показує не тільки результат, але і яким чином він був досягнутий. Тому для розрахунку використовують відносні показники, що розраховуються на основі результату та витрат у процесі діяльності компанії.

Науковці Гречко А. В., Гречухін А. С., Ковальчук І. В. виділяють два підходи для оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства – традиційний та багатфакторний підходи [4].

Традиційним підхід заснований на класичній моделі компанії «Дюпон» (модель Дюпон), яка характеризує рентабельність капіталу та передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників – узагальнюючих показників першого рівня, які відображають ефективність діяльності підприємства в цілому. У ході їх обґрунтування порівнюються результативні показники з витратами всіх ресурсів, показниками другого рівня. Останні оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства [4].

Багатофакторний підхід через складність обрахунків та використання спеціальних індексів застосовується дуже рідко, оскільки для складання певної оцінки потрібно витратити багато часу, і не завжди можна знайти вихідні дані для обрахунків. Через свою складність даний метод відійшов з сучасної практики і індекси, що використовуються в даному підході не стали загальноновизнаними [4].

Для більш простого та ґрунтовного аналізу ефективності діяльності підприємства використовують систему збалансованих показників – ЗСП (BSC), KPI, що включає в себе різного роду фінансові та нефінансові показники, які використовують комплексний підхід. Рентабельність в даному випадку відходить на другий план. Система показників, що використовує даний метод об'єднує в собі більшість існуючих показників в певні групи, що і надає змогу більш детально проаналізувати економічну ефективність діяльності підприємства. Проте через складність у застосуванні та обмеженість, дана система поступається традиційним методам оцінки ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо детальніше традиційний підхід, що базується на рентабельності. Виділяють дві групи показників, що використовуються для аналізу діяльності підприємства. *Показниками першого рівня для оцінки ефективності діяльності підприємства є: рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продукції; рентабельність операційної діяльності; рентабельність продажів; рентабельність інвестицій.*

Показники другого рівня надають змогу більш детально провести аналіз ефективності діяльності підприємства, оскільки використовують окремі види ресурсів і концентруються на них. Краще проводити аналіз показників ефективності діяльності підприємства в динаміці, оскільки абсолютне значення не можна порівнювати з альтернативними значеннями, наприклад, рентабельність основних засобів з депозитом в банку, бо отриманий прибуток є не результатом одного виду активів, а всіх їх у сукупності.

Для оцінювання ефективності використання основних засобів підприємства використовують наступні показники: віддача основних засобів, рентабельність основних засобів.

При оцінці ефективності трудових ресурсів підприємства користуються групою показників, які показують відношення обсягу реалізованої продукції, товарообороту та прибутку, до середньої чисельності працівників чи суми витрат на оплату праці одного працівника: виробіток, трудомісткість, продуктивність праці.

Для визначення ефективності використання основних фондів підприємства аналізують активи підприємства, що мають свою відповідну вартість та не втрачають свою матеріально-речову форму в процесі виробництва, утворюють виробничо-технічну базу та формують виробничу потужність підприємства. *При оцінці ефективності задіяних основних фондів визначають наступні показники: фондівіддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів (ОЗ).*

Оцінка ефективності діяльності підприємства посідає важливу роль у системі діяльності та управлінням компанією, тому отримані результати оцінювання показників ефективності можуть бути використані для подальшого розвитку підприємства, формування як стратегічних, так і тактичних цілей [4]. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства є узагальненим показником ефективності використання трудових, виробничих матеріальних ресурсів та ін. (рис. 1), (табл. 1-6).

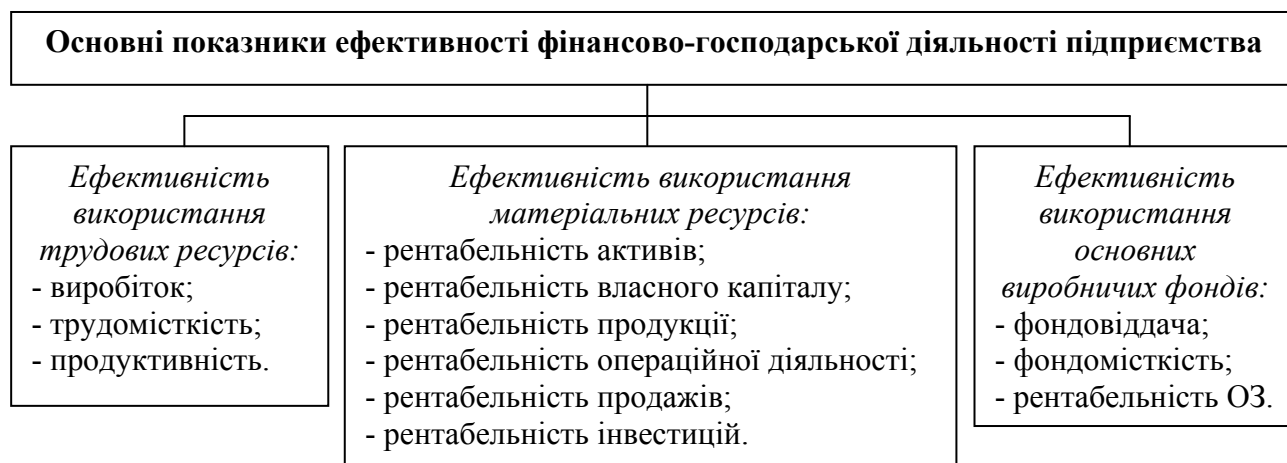


Рис. 1. Складові та основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства
Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Розглянемо більш детально кожен показник та наведемо формули для їх обрахунків в більш узагальненому вигляді (табл. 1-6).

Таблиця 1.
Показники ефективності використання основних засобів підприємства

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Фондовіддача	Виражає ефективність використання засобів праці, показує скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів на підприємстві	$\Phi B = \frac{BП}{OЗ}$
Фондомісткість	Показує вартість основних виробничих фондів підприємства, яка припадає на одиницю вартості валової продукції	$\Phi_{\text{м}} = \frac{OЗ}{BП}$
Рентабельність OЗ	Характеризує рівень ефективності використання основних засобів (OЗ) підприємства	$P\Phi = \frac{\Pi}{OЗ}$
Коефіцієнт використання обладнання	Показує відношення фактичної продуктивності обладнання на підприємстві до його нормативної продуктивності	$K_{\text{вик}} = \frac{BП}{\Pi_{\text{норм}}}$
Коефіцієнт змінності обладнання	Відображає кількість змін роботи обладнання	$K_z = \frac{BП_{\text{змінн}}}{n}$

де: BП – обсяг реалізованої продукції за рік; OЗ – середньорічна вартість основних засобів; Π – прибуток, одержаний за певний період; $\Pi_{\text{норм}}$ – виробнича потужність обладнання; $K_{\text{зм}}$ – кількість відпрацьованих верстато-змін; n – кількість одиниць обладнання.

Джерело: сформовано авторами на основі [5, с. 282]

Таблиця 2.
Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Коефіцієнт оборотності ОК	Показує ефективність використання оборотних коштів (ОК) на підприємстві	$K_{\text{об}} = \frac{BП}{OК}$
Коефіцієнт завантаженості	Характеризує величину оборотних коштів на 1 грн реалізованої продукції підприємства	$K_{\text{зав}} = \frac{OК}{BП}$
Тривалість обороту	Відображає тривалість обороту коштів (в днях)	$T_{\text{об}} = \frac{D}{K_{\text{об}}}$
Рентабельність оборотних коштів	Показує відношення прибутку до середніх залишків оборотних фондів за певний період	$P_{\text{об}} = \frac{\Pi}{OК}$

де: ОК – середні залишки оборотних коштів; D – кількість днів у періоді; $K_{\text{об}}$ – коефіцієнт оборотності ОК.

Джерело: сформовано авторами на основі [5, с. 283]

Таблиця 3.
Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої в одиницю часу, або витрат часу на виробництво одиниці продукції	$\Pi\Pi = \frac{BП}{\text{ЧП}}$
Трудомісткість продукції	Показує затрати робочого часу на виробництво одиниці продукції або обсягу виготовленої продукції	$\Pi\Pi = \frac{\text{ЧП}}{BП}$
Фондоозброність	Показує вартість основних виробничих засобів, що припадає на одного працівника	$\Phi_z = \frac{OК}{C\Pi\Pi}$

Зарплатомісткість продукції	Визначає, скільки гривень ЗП припадає на 1 гривню виготовленої продукції	$Z_{\text{жп}} = \frac{\Phi_{\text{жп}}}{\Delta\Pi}$
-----------------------------	--	--

де: $Z_{\text{жп}}$ – витрати живої праці (людино-години), $C_{\text{жп}}$ – середньооблікова чисельність працівників, $\Phi_{\text{жп}}$ – фонд оплати праці.

Джерело: сформовано авторами на основі [6, с. 121]

Таблиця 4.

Показники ефективності використання капітальних вкладень підприємства

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	Визначає абсолютну ефективність інвестицій	$E_f = \frac{\Delta\Pi}{KB}$
Термін окупності капітальних вкладень	Період часу в роках, за який побудоване чи реконструйоване підприємство забезпечує накопичення прибутку в розмірах, що дорівнюють здійсненим капітальним вкладенням	$T_{\text{ок}} = \frac{KB}{\Delta\Pi}$
Зведені витрати	Дорівнює сумі поточних витрат на одиницю продукції за i -м варіантом (C_i) та добутку нормативного коефіцієнта ефективності (E_n) та питомих (на одиницю продукції) капітальних вкладень за i -м варіантом. Найкращим буде варіант з мінімальним значенням зведених витрат	$e_i = C_i + E_n K_i \rightarrow \min$

де: $\Delta\Pi$ – щорічний приріст прибутку від здійснення капітальних вкладень; KB – сума капітальних вкладень.

Джерело: сформовано авторами на основі [7, с. 182]

Таблиця 5.

Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Норма прибутковості	Характеризує величину чистого прибутку, що приходить на одиницю інвестиційних вкладень	$H_{\text{нп}} = \frac{\Pi}{OЗ + OК}$
Рентабельність продукції	Характеризує ефективність витрат на виробництво продукції	$R_{\text{прод}} = \frac{\Pi}{C}$
Коефіцієнт ефективності використання ресурсів	Характеризує рівень поточних витрат на виробництво продукції (робіт, послуг)	$K_f = \frac{ЧП}{Ч_{\text{пр}} + (OЗ + OК) K_{\text{нп}}}$

де: $OЗ$ – середньорічна вартість основних засобів; $OК$ – середні залишки оборотних коштів; C – собівартості продукції; Π – чиста продукція в порівнянних цінах за рік; $Ч_{\text{пр}}$ – витрати ресурсів, що відображені чисельністю працівників.

Джерело: сформовано авторами на основі [8, с. 109]

Окрім вище зазначених показників, в практиці сучасного менеджменту розглядають, аналізують та оцінюють показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, які мають кілька модифікованих форм залежно від того, які саме показники доходної складової використовують (чистий прибуток/валовий прибуток/фінансовий результат, тощо) і ресурси (витрати/ресурси/капіталовкладення/інвестиції/ін.), що використовують у розрахунках (табл. 6).

Таблиця 6.

Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку
Рентабельність активів ($R_{\text{акт}}$), %	$R_{\text{акт}} = \frac{\Pi_f}{CA}; \quad R_{\text{акт}} = \frac{\Pi_f}{CA}$ <p>де Π_f – загальний прибуток підприємства за рік (весь прибуток, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу), тис. грн; Π_c – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн; CA – середньорічна вартість активів, тис. грн</p>

Рентабельність власного капіталу ($P_{вк}$), %	$P_{вк} = \frac{П_3}{K_в} * 100\%$ <p>де $K_в$ – власний капітал підприємства, тис. грн</p>
Рентабельність статутного капіталу ($P_{стк}$), %	$P_{стк} = \frac{П_3}{K_{стк}} * 100\%$ <p>де $K_{стк}$ – статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій), тис. грн</p>
Рентабельність продукції, %	$P_{пр}^{заг} = \frac{П_3}{BC+BA+B3} * 100\%$ <p>$P_{пр}^{заг}$ – загальна рентабельність продукції, %; $П_3$ – загальний прибуток підприємства за рік, тис. грн; BC – виробнича собівартість продукції, тис. грн; BA – адміністративні витрати, тис. грн; $B3$ – витрати на збут продукції, тис. грн;</p> $P_{пр}^{ч} = \frac{П_ч}{BC+BA+B3} * 100\%$ $P_{пр}^{ч} = \frac{П_ч}{BB_3} * 100\%$ <p>де $P_{пр}^{ч}$ – чиста рентабельність продукції підприємства за рік, %; $П_ч$ – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн; BB_3 – витрати на виробництво та збут продукції за рік, тис. грн.</p>
Рентабельність продажу продукції або обороту	$P_{пр}^{заг} = \frac{П_3}{PII} * 100\%; \quad P_{пр}^{ч} = \frac{П_ч}{PII} * 100\%$ <p>де $P_{пр}^{заг}$ – загальна рентабельність від реалізації продукції, %; $P_{пр}^{ч}$ – чиста рентабельність від реалізації продукції, %; $П_3$ – загальний прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн; PII – обсяг реалізованої продукції, тис. грн; $П_ч$ – чистий прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн.</p>
Валова рентабельність основної діяльності	$P_в = \frac{П_в}{C_{пр}} * 100\%$ <p>де $П_в$ – валовий прибуток, тис. грн; $C_{пр}$ – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.</p>
Рентабельність операційної діяльності	$P_{од} = \frac{П_{од}}{OB} * 100\%$ <p>де $П_{од}$ – прибуток від операційної діяльності, тис. грн; OB – операційні витрати, тис. грн.</p>
Рентабельність звичайної діяльності	$P_{зд} = \frac{П_{зд}}{OB} * 100\%$ <p>де $П_{зд}$ – прибуток від звичайної діяльності, тис. грн; OB – операційні витрати, тис. грн.</p>
Рентабельність господарської діяльності	<p>а) для загальної оцінки ефективності підприємницької діяльності:</p> $P_{зд} = \frac{П_{зд}}{OB} * 100\%$ <p>де $П_{зд}$ – прибуток від господарської діяльності, тис. грн; OB – операційні витрати, тис. грн.;</p> <p>б) щодо оцінки ефективності підприємницької діяльності для власника:</p> $P_{зд} = \frac{ЧП}{OB} * 100\%$ <p>де $ЧП$ – чистий прибуток від господарської діяльності, тис. грн; OB – операційні витрати тис. грн</p>

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Зміна рівня того чи іншого показника рентабельності залежить від зміни економічних та організаційно-технічних факторів виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг). Тому у процесі аналізу показників рентабельності підприємства необхідно визначити, які фактори більше впливали на підвищення чи зниження рівня рентабельності й розробити відповідні заходи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методологічним інструментарієм підвищення рівня ефективності підприємства є методологія економічного аналізу, менеджменту, фінансового аналізу та маркетингу (зокрема: графічні, матричні, розрахункові, комбіновані та інші методи дослідження, які мають свої переваги та недоліки), а використання на практиці декількох з них одночасно є взаємодоповнюючим і вдосконалює результат оцінювання ефективності діяльності та розвитку підприємства.

Ефективність використання зазначеного методологічного інструментарію оцінювання ефективності діяльності та розвитку підприємства доцільно розглядати на прикладі. ПрАТ «Київстар» – найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G. Абонентами компанії є понад 27 млн клієнтів мобільного зв'язку і 810 тис. клієнтів фіксованого широкопasmового інтернету [10].

Компанія «Київстар» входить до складу VEON, однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній, з головним офісом у Нідерландах. Компанія працює на ринках країн СНД, Європи, Азії, Африки, а її акції знаходяться у вільному обігу на біржі NASDAQ (Нью-Йорк) та Euronext (Амстердам). Кількість працівників підприємства складає близько 4 тисяч осіб, злагоджена робота яких дозволяє компанії бути гнучкою, задовольняти потреби клієнтів та своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [10]. Основними конкурентами Компанії «Київстар» є компанії «Vodafone» та «Lifecell», які разом займають понад 45% ринку мобільного зв'язку в Україні (рис. 2).

Як видно з рис. 2, ПрАТ «Київстар» займає лідируючі позиції разом з ПрАТ «Vodafone Україна» на ринку телекомунікаційного зв'язку. Значні переваги компанії мають за рахунок впізнаваності та гарної репутації, клієнт їх асоціює з надійністю і якістю; відповідно при виборі компанії споживачі надають перевагу тій, яка має вищий імідж.

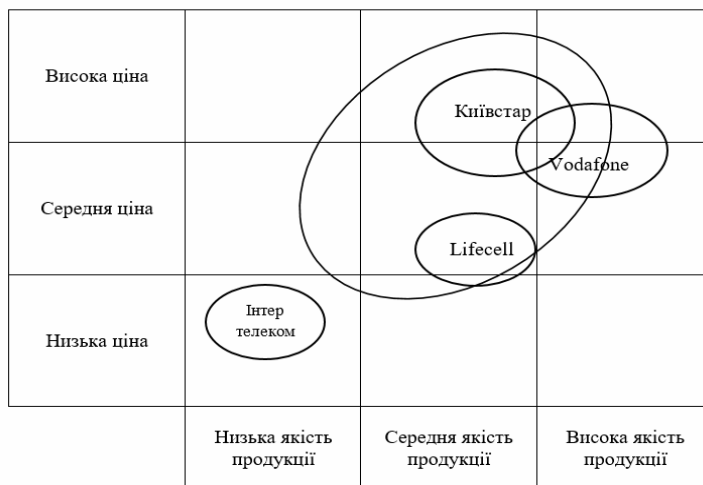


Рис. 2. Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «Київстар»

Для визначення ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікаційних послуг в Україні проведемо аналіз стану його фінансово-господарської діяльності за 2016-2018 р. (табл. 7).

Таблиця 7.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар» за 2016–2018 рр.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2017/2016 рр.	2018/2017 рр.	2017/2016 рр.	2018/2017 рр.
Оборотні активи	4293492	5315192	8928856	1021700	3613664	23,8	67,99
Необоротні активи	13182076	12292965	12819734	-889111	526769	-6,74	4,29
Власний капітал	10873619	12469171	17125031	1595552	4655860	14,67	37,34
Поточні зобов'язання	6471067	4934139	4315927	-1536928	-618212	-23,75	-12,53
Чистий прибуток	2446169	3387067	6168938	940898	2781871	38,46	82,13

Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	14933044	15753027	17078988	819983	1325961	5,49	8,42
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	7899849	8699457	7372418	799608	-1327039	10,12	-15,25
Валовий дохід	7033195	7053570	9706570	20375	2653000	0,29	37,61
Адміністративні витрати	1122295	1269207	1922854	146912	653647	13,09	51,5
Витрати на збут	1136103	1316755	1514947	180652	198192	15,9	15,05

Сформовано авторами (на основі [10, 11])

За визначений період оборотні активи ПрАТ «Київстар» мають тенденцію до зростання: у 2017 році порівняно з 2016 роком вони зросли на 23,8 %, а у 2018 році порівняно з 2017 роком – на 67,99 %. Це є позитивною тенденцією змін, оскільки підприємство збільшує обсяги надання послуг і зв'язку.

Щодо необоротних активів ПрАТ «Київстар», то у 2017 році порівняно з 2016 роком вони зменшились на 6,74 % (тобто на 889111 тис. грн), а у 2018 році порівняно з 2017 роком вони збільшились на 4,29 % (тобто на 526769 тис. грн). Зменшення необоротних активів більш за все спричинене зменшенням основних засобів, а також моральним та фізичним зносом обладнання (порівняно з 2016 роком у 2017 році знос основного обладнання склав 52,62 %).

Динаміка власного капіталу компанії є позитивною, за всі 3 роки простежується його зростання: у 2017 році на 14,67 %, а у 2018 році на 37,34 % порівняно з попередніми роками. Це є досить позитивною тенденцією для компанії, оскільки збільшення власного капіталу дозволяє компанії розвиватися і бути менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.

Щодо поточних зобов'язань то спостерігається їх зменшення у 2017 році на 23,75 %, та на 12,53 % у 2018 році, що є досить позитивним результатом господарювання та управління, оскільки на фоні збільшення власного капіталу та зменшення зобов'язань компанії зменшує свою залежність від зовнішніх джерел фінансування і є більш конкурентоспроможною на ринку та привабливою для інвесторів.

Чистий прибуток ПрАТ «Київстар» має тенденцію до зростання: у 2017 році порівняно з 2016 роком він збільшився на 38,46 %, а у 2018 році порівняно з 2017 роком – на 82,13 %. Це свідчить про те, що компанія є доволі прибутковою, і нарощує свій прибуток за рахунок розширення асортименту послуг, а також формує власну цінову політику.

Виручка від реалізованої продукції також має позитивну динаміку до збільшення, у 2017 році спостерігаємо її зростання на 5,49 %, а у 2018 році на 8,42 % порівняно з попереднім роком. Дане збільшення, пов'язане з тим, що саме у 2016-2017 рр. збільшилась кількість користувачів послуг компанії, а також змінилися тарифи за обслуговування.

Щодо валового доходу, то даний показник також має позитивну тенденцію до зростання, у 2017 році показник збільшився на 0,29 % (тобто на 20375 тис. грн), а у 2018 році на 37,61 % (тобто на 2653000 тис. грн). Як уже зазначалося це спричинено введенням 4G-зв'язку та змінами тарифів.

Собівартість реалізованої продукції (послуг) зросла на 10,12 % у 2017 році та зменшилась на 15,25 % у 2018 році, відповідно. Адміністративні витрати та витрати на збут є майже однаковими і мають тенденцію до зростання: за 2017 рік щодо 2016 року адміністративні витрати зросли на 13,09 %, а витрати на збут на 15,9 %; за 2018 рік щодо 2017 року адміністративні витрати зросли на 51,5 %, а витрати на збут на 15,05 %.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар», спостерігаємо, що компанія має позитивну динаміку розвитку та збільшує асортимент своїх послуг, нарощуючи прибуток і власний капітал, що у свою чергу, спричиняють збільшення собівартості реалізованих послуг та інших витрат діяльності й зменшення поточних зобов'язань, надає змогу бути компанії лідером на ринку України.

Проведемо аналіз ефективності діяльності компанії ПрАТ «Київстар» на основі показників рентабельності та аналізу ефективності використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів та матеріальних ресурсів, використовуючи фінансову звітність компанії [11] та методологію аналізу та оцінювання фінансового стану компанії [12] (табл. 8).

Таблиця 8.
Основні показники ефективності діяльності ПрАТ «Київстар» за 2016–2018 рр.

Показник	Тенденція	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1. Показники ефективності використання основних засобів підприємства				
Фондовіддача	Збільшення	2,27	2,40	2,57
Фондомісткість	Зниження	0,44	0,42	0,39
Рентабельність ОЗ	Збільшення	0,37	0,52	0,93
2. Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства				
Коефіцієнт оборотності	Зниження	3,79	3,28	2,40
Коефіцієнт завантаженості	Збільшення	0,26	0,30	0,42

Тривалість обороту	Збільшення	96	111	152
Рентабельність оборотних коштів	Збільшення	0,62	0,71	0,87
3. Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства				
Продуктивність праці	Збільшення	2,52	2,92	2,62
Трудомісткість продукції	Зниження	0,40	0,34	0,38
Фондоозброєність	Збільшення	1334,49	1764,36	2188,70
Зарплатомісткість продукції	Зниження	0,06	0,05	0,05
4. Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства				
Норма прибутковості	Збільшення	0,23	0,30	0,45
Рентабельність продукції	Збільшення	0,31	0,39	0,84
Коефіцієнт ефективності ресурсів	Збільшення	0,22	0,28	0,42
5. Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства				
Рентабельність активів	Збільшення	0,16	0,19	0,31
Рентабельність власного капіталу	Збільшення	0,25	0,29	0,42
Рентабельність продукції	Збільшення	0,24	0,30	0,57
Рентабельність продажу продукції або обороту	Збільшення	0,16	0,22	0,36
Валова рентабельність основної діяльності	Збільшення	0,31	0,39	0,84
6. Оцінка фінансової стійкості підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності	Збільшення	0,622	0,708	0,954
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	Збільшення	-0,337	0,077	1,069
Коефіцієнт фінансування	Зниження	0,607	0,413	0,27
Коефіцієнт маневреності	Збільшення	0,155	0,266	0,312
Коефіцієнт покриття	Збільшення	2,7	3,57	5,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Збільшення	2,69	3,56	5,03
Абсолютна ліквідність	Збільшення	0,26	0,67	1,24

Сформовано авторами (на основі фінансової звітності підприємства [10, 11])

Виходячи з отриманих результатів, ми бачимо, що, в цілому, всі показники зростають, що є досить позитивним для підприємства і надає можливість зрозуміти, що ПрАТ «Київстар» постійно розвивається та нарощує свій потенціал. Як бачимо з таблиці 8, знижуються лише: фондомісткість, коефіцієнт оборотності, трудомісткість продукції (послуг) та зарплатоємність підприємства.

Рентабельність активів характеризує доходність підприємства, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. У 2018 році активи ПрАТ «Київстар» є рентабельними на 31 %. У 2016 р. активи підприємства забезпечили рівень прибутку в 16 %, дана тенденція продовжилась у 2017 році – показник збільшився до 19 %.

Відносно власного капіталу, то у 2016 та 2017 рр. рентабельність власного капіталу компанії становила 25 % та 29 %, а у 2018 році досягнула відмітки у 42 %. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів і є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства.

Рентабельність продажів продукції мають позитивну динаміку і відповідно у 2016 році становили 16 % та 24 %, у 2017 році – 30 % і 22 %, а у 2018 році – 57 % та 36 %, що і визначає позитивні тенденції розвитку і діяльності компанії. З розрахованих значень видно, що рівень ефективності діяльності підприємства є достатньо високим, компанія фінансує власні кошти і інвестиційні ресурси у розвиток нових проектів, а також розширює асортимент послуг.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами за 2016-2018 рр. має позитивну динаміку. Це визначає те, що підприємство має достатньо свого обладнання, яке навіть може надавати в оренду і отримувати додатковий дохід. Коефіцієнт фінансування навпаки має спадаючу тенденцію – це є позитивним для підприємства оскільки свідчить про його можливість знизити власну залежність від зовнішніх джерел фінансування до мінімуму (до 27 % у 2018 р.).

Коефіцієнт маневреності у 2018 році має позитивну для підприємства динаміку до зростання і свідчить про формування додаткового капіталу, який можна використовувати для інвестування та інших напрямків розвитку підприємства.

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань, і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду. Коефіцієнт покриття ПрАТ «Київстар» за кожен досліджуваний період перевищує норму, так як є більшим за 1,5 (коливається від 2,7 до 5,04). Тобто вартість активів компанії в 2-3 рази більше, підприємство є платоспроможним і покриває власні зобов'язання за рахунок активів. Це пояснюється тим, що за період з 2016 по 2018 рр. активи компанії зростали, а зобов'язання зменшувалися, що є досить позитивною динамікою розвитку.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє виявити скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань [12]. Показник швидкої ліквідності ПрАТ «Київстар» також більший за норму, коливаючись протягом 2016-2018 рр. в межах від 2,69 до 5,03 при оптимальному значенні – 0,5 і вище.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Як видно з розрахунків, показник абсолютної ліквідності має тенденцію до зростання, що є позитивним явищем. Показник коливається в межах 0,26-1,24. У даному випадку, це пояснюється досить незначним рівнем зобов'язань для досліджуваної компанії і порівняно високими значеннями грошових коштів, наявних у ПрАТ «Київстар».

З проведених обрахунків бачимо, ПрАТ «Київстар» є досить стабільною компанією, з висом рівнем капіталізації, тенденцією до зменшення зобов'язань та збільшенням вартості власних активів і власного капіталу. Також компанія розширює асортимент нових послуг та дбає про своїх працівників та клієнтів, що робить її привабливою для інвесторів.

При аналізі та оцінюванні ефективності діяльності підприємства визначають основні напрями аналітичної роботи в компанії:

1. Формування мети проведення оцінювання та визначення методологічного інструментарію для його проведення.

2. Створення такої системи показників та критеріїв оцінювання ефективності діяльності підприємства, які б забезпечували об'єктивну оцінку та враховували зовнішні та внутрішні фактори впливу.

3. Збір та оброблення інформації для проведення багатофакторного кореляційного економіко-математичного аналізу ефективності з використанням комплексу аналітичних методів.

4. Оцінювання, ґрунтовний аналіз отриманих результатів та пошук оптимальних рішень для вирішення проблем щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Окрім загально прийнятих оцінок ефективності діяльності підприємства, використовують так звану «Збалансовану систему показників», яку у 1992 році запропонували вчені Гарвардського університету Д. Нортон та Р. Каплан. В Україні ж дана система почала застосовуватися лише на початку XXI століття [13].

Збалансована система показників (ЗСП) є однією з найпопулярніших в нашій країні і тому в практиці вітчизняного менеджменту використовується не тільки термін BSC (ЗСП), але і KPI (ключові показники ефективності).

Згідно ЗСП данні по показникам збирають та аналізують за 4-ма критеріями:

1. Клієнтський аспект.

2. Критерій внутрішніх бізнес-процесів.

3. Показник оновлення і навчання персоналу.

4. Фінансовий аспект [13, 14].

Різноманіття факторів ринкового середовища, що впливають на стійкість розвитку підприємств та ефективність їх управління, а також наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних авторів обраного напрямку представленого дослідження, сприяло формуванню нового методологічного інструментарію комплексного аналізу та оцінювання ефективності діяльності підприємства, що потребує систематизації й удосконалення з метою подальшого використання в практиці ефективної діяльності підприємств та подальшого формування методів їх стійкого розвитку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У процесі дослідження було проведено комплексний аналіз факторів впливу на механізм оцінювання ефективності виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємства та, на основі цих факторів, розглянуто раціональну, дієву модель оцінки ефективності виробничої діяльності компанії. В результаті проведеного дослідження проаналізовано сутність та значення оцінки ефективності виробничої діяльності; обґрунтовано вплив оцінки показників ефективності і результативності виробничої діяльності на формування загального рівня ефективності управління підприємством; проаналізовано основні підходи до оцінювання ефективності господарської діяльності сучасного підприємства; виділено основні елементи та відповідні часткові показники для оцінювання рівня ефективності виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства; розглянуто можливість використання «Збалансованої системи показників» (ЗСП) для виміру комплексної методології оцінювання ефективності діяльності компанії, а також повнофункціонального інструментарію системи управління підприємством. Взявши за приклад діяльність ПрАТ «Київстар», було проаналізовано фінансово-господарський стан зазначеного підприємства за різними показниками ефективності та доведено, що компанія має міцні позиції на вітчизняному ринку і позитивну динаміку розвитку, є інвестиційно привабливою.

Основні напрями подальшого дослідження планується направити на вдосконалення представленого у статті теоретико-методологічного інструментарію оцінювання ефективності діяльності суб'єкта господарювання та безпосередньо розроблення й удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення ефективності функціонування і розвитку підприємства.

Список літератури.

1. Осовська Г. В. Основи менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/3/458.html>.

2. Geamanu, M. Economic efficiency and profitability [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY.

3. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий / Питер Фердинанд Друкер. – Москва : ВЦИ, 1994. – 268 с.
4. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Гречко, А. С. Гречухін // Ефективна економіка. 2016. №1. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.
5. Шегда А. В. Менеджмент. – К.: Знання, 2012. – 583 с.
6. Фролова Т. О. Фінансовий аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення і практичних завдань / Т. О. Фролова. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 253 с.
7. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2016. №6. С. 180–191.
8. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів екон. спец. / Ю. С. Цал-Цалко. – 2-е вид., перероб. і доп. – Житомир : [б.в.], 2001. – 300 с.
9. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Ю. Г. Левченко, Н. А. Шекмар // Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка». Випуск 32. – Ужгород 2011. – С. 130-136. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2022/1/APPROACHES%20TO%20THE%20DEFINITION.pdf>.
10. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». Про Київстар [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivstar.ua/uk/mm>.
11. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ). Приватне акціонерне товариство «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/participant/21673832>.
12. Кармазін В. А., Савицька О. М. Економічний аналіз: Практикум: навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 255 с.
13. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, (January-February): P. 71–79.
14. Еремина Г. А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией [Электронный ресурс] / Г. А. Еремина // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2015. №5. Том 7. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf>.

References.

1. Osovska H.V. (2014), *Osnovy menedzhmentu* [Management fundamentals], available at: <https://library.if.ua/book/3/458.html> (Accessed 2 May 2019).
2. Geamanu, M. (2011), “Economic efficiency and profitability”, available at: https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY, (Accessed 2 May 2019).
3. Druker, P.F. (1994), *Effektivnyj upravliauschyj* [Effective manager]. Moscow: VSI, 268 p.
4. Hrechko, A.V. and Hrechukhin, A.S. (2016), “Evaluating the effectiveness of the production activity of the enterprise”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>, (Accessed 2 May 2019).
5. Shehda, A.V. (2012), *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Znannia. pp. 583 (In Ukrainian).
6. Frolova, T.O. (2005), *Finansovyj analiz* [The financial analysis]. Vydavnytstvo Yevropejs'koho universytetu, Kyiv, pp. 253 (In Ukrainian).
7. Nikolaienko, V.P. (2016), “Comprehensive assessment of the financial condition of the company”, *Actual problems of the economy*, vol. 6, pp. 180–191.
8. Tsal-Tsalko, Y.S. (2006), *Finansova zvitnist' pidpriemstva ta ii analiz* [Financial statements of the company and its analysis], TsUL, Kyiv, pp. 417 (In Ukrainian).
9. Levchenko, Y.H. and Shekmar, N.A. (2011), “Approaches to the definition of commercial operations”, *Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series “Economics”*, [Online], vol. 32, available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2022/1/APPROACHES%20TO%20THE%20DEFINITION.pdf>, (Accessed 2 May 2019).
10. The official site of PJSC “Kyivstar” (2019), “About Kyivstar”, available at: <https://kyivstar.ua/uk/mm> (Accessed 2 May 2019).
11. The official site of Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) (2019), “PJSC “Kyivstar”, available at: <https://smida.gov.ua/db/participant/21673832> (Accessed 5 May 2019).
12. Karmazin, V.A. and Savytska, O.M. (2007), *Ekonomichnyj analiz: Praktykum* [Economic analysis: Workshop], Znannia, Kyiv, pp. 255 (In Ukrainian).
13. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, (January-February): pp. 71–79.
14. Eremina, E.A. (2015), “Key performance indicators as a tool for management of organization”, *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE»*, [Online], vol. 5, available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf>, (Accessed 5 May 2019).