



УДК 65.011

JEL Classification: D24

Юлія Літковець

Тернопільський національний економічний університет,  
майдан Перемоги 3, корпус № 3, м. Тернопіль, 46000

*e-mail: yuliya-m2004@mail.ru*

*доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій*

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА: АНАЛІЗ ПІДХОДІВ

*Анотація.* Стаття присвячена дослідженню найбільш поширених підходів до оцінювання ефективності виробництва як у вітчизняній практиці менеджменту, так і в зарубіжній. Обґрунтовано поширену у вітчизняній практиці господарювання систему узагальнюючих і часткових показників оцінювання ефективності виробництва з позиції ресурсно-витратного підходу. З огляду на вимоги ринку, що висувуються до підприємств, для забезпечення конкурентоспроможності, необхідним є врахування вимог всіх контрагентів, що відображаються у нефінансових показниках.

Запропоновано органічне поєднання традиційного підходу до оцінювання ефективності виробництва та випробуваних в світовій практиці систем, таких як «Збалансована система показників», «Призма ефективності» і «Бортове табло». Рішення про вибір тієї чи іншої концепції має ґрунтуватися на потребах підприємства у певний момент часу, оскільки система оцінки ефективності є невід'ємною частиною системи управління підприємством загалом.

**Ключові слова:** ефективність виробництва, система оцінювання, узагальнюючі і часткові показники, нефінансові показники.

Юлія Литковец

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА: АНАЛИЗ ПОДХОДОВ

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию наиболее распространенных подходов к оценке эффективности производства как в отечественной практике менеджмента, так и в зарубежной. Обоснована распространенная в отечественной практике хозяйствования система обобщающих и частных показателей оценки эффективности производства с позиции ресурсно-затратного подхода. Учитывая требования рынка, предъявляемые к предприятиям, для обеспечения конкурентоспособности, необходимым является учет требований всех контрагентов, что отражается в нефинансовых показателях.

Предложено органическое сочетание традиционного подхода к оценке эффективности производства и испытанных в мировой практике систем, таких как «Сбалансированная система показателей», «Призма эффективности» и «Бортовое табло». Решение о выборе той или иной концепции должно основываться на потребностях предприятия в определенный момент времени, поскольку система оценки эффективности является неотъемлемой частью системы управления предприятием в целом.

**Ключевые слова:** *эффективность производства, система оценивания, обобщающие и частные показатели, нефинансовые показатели.*

**Yuliya Litkovets**

Ternopil National Economic University,  
Maydan Peremohy 3, building no. 3, Ternopil, 46000, Ukraine  
*e-mail: yuliya-m2004@mail.ru*  
*Associate Professor, Department of Economics enterprises and corporations*

## **PRODUCTION EFFICIENCY EVALUATION: ANALYSIS OF APPROACHES**

**Abstract.** *The most common approaches to the effectiveness evaluation of both the national and in foreign practice of management are researched. The widespread in domestic management practice system of generalized and partial efficiency evaluation indicators from a position of resource-cost approach is grounded. Due to market requirements, imposed on businesses to ensure competitiveness, it is necessary to take into account the requirements of all contractors that are displayed in financial indicators.*

*An organic combination of the traditional approach to the efficiency evaluation and tested in the world practice, such as "Balanced Scorecard", "Prism efficiency" and "Tableau de bord" was proposed. The choice of a particular concept is based on the needs of the enterprise at a time because the system evaluation is an integral part of business management in general.*

**Keywords:** *efficiency; evaluation system; generalized and partial indicators; non-financial indicators.*

**Постановка проблеми.** Практика діяльності багатьох провідних компаній світу показала, що оцінювання ефективності виробництва має вирішальне значення в процесі здійснення управлінських впливів та прийняття рішень, спрямованих на підвищення ефективності загалом. Це є можливим тільки на основі використання системи її оцінювання. Ми погоджуємось із загально визнаним твердженням, що не маючи можливості оцінити явище чи факт, неможливо зафіксувати його рівень, динаміку, а тим більше, впливати на нього.

Іншими словами, не можна управляти тим, чого неможливо виміряти. Звідси випливає, що передумовою дієвого управління ефективністю є її вимірювання, тобто процес визначення кількості, який після завершення роботи встановлює поточну ефективність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема удосконалення управління на основі оцінки ефективності діяльності підприємства дістала відображення у формулюванні низки систем і концепцій, висвітлених в працях таких вчених-економістів як Р. С. Каплан, Д. П. Нортон, Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі, Д. С. Сінк та інших. На сучасному етапі дослідженням цих питань займаються такі науковці як К. І. Редченко, Т. В. Перекрест, Т. М. Ісаєва, І. І. Мазурова, М. В. Макаренко й інші.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Разом з тим, питання аналізу та порівняння існуючих концепцій оцінки ефективності виробництва та вироблення на цій основі методичних вказівок з метою їх інтегрування в систему управління підприємством, на наш погляд, потребують ґрунтовнішого опрацювання.

**Постановка завдання.** Проведене нами дослідження [6] показує, що на більшості підприємств не існує системи комплексного вимірювання ефективності, яка, на наш погляд, є початком, першоосновою і складовою будь-якої аналітичної діяльності. Якщо на деяких підприємствах і спостерігаються певні елементи системи вимірювання, то вони зводяться до розрахунку та порівняння основних показників, які характеризують ефективність і не

охоплюють всієї системи у комплексі. У зв'язку з цим, метою статті є узагальнення та поглиблення наукових підходів до оцінювання ефективності виробництва на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду для вироблення рекомендацій щодо побудови оптимальної системи оціночних показників.

**Виклад основного матеріалу.** Вимірювання – природна складова частина процесу аналізу, контролю, оцінки і управління [9, с. 91]. Тож, уникнути цього процесу просто неможливо. Перш за все, керівникам необхідно встановити реальну необхідність та доцільність виміру ефективності. Переконалим доказом цьому є:

- по-перше, оцінювання – це фактично процес дослідження внутрішніх виробничо-господарських процесів, що стосуються динаміки виробництва, реалізації та якості продукції, руху виробничих ресурсів, їх витрачання та інше, виступаючи у цьому аспекті засобом контролю;

- по-друге, оцінка ефективності як результат вимірювання може вказати на виникнення проблем, пов'язаних з дієвістю, економічністю, прибутковістю та якістю функціонування підприємства;

- по-третє – необхідність оцінювання пояснюється можливістю здійснювати на цій основі управління ефективністю з метою виявлення резервів її підвищення, окресливши конкретні напрямки їх реалізації.

Для створення найбільш дієвого механізму оцінювання ефективності виробництва, вона повинна відповідати певним вимогам.

Принципи і вимоги до системи оцінювання достатньо опрацьовані у літературних джерелах [1; 3; 4; 9-11]. Проаналізувавши запропоновані науковцями принципи, сформулюємо ті, які вважаємо пріоритетними:

- простота практичного використання системи оцінювання на конкретному підприємстві;

- обґрунтування доцільності розробки ряду узагальнюючих та специфічних часткових оціночних показників та їх взаємозв'язок;

- система оцінювання повинна бути інформативною, тобто нести всю необхідну інформацію для розв'язання поставлених завдань;

- наявність такої властивості як співставність, тобто оціночні показники повинні мати однакову розмірність;

- система оцінювання повинна бути адаптивною до зміни умов господарювання і відкритою для удосконалення;

- сприяння об'єктивності аналізованих даних і отриманих результатів оцінки;

- система оцінювання повинна стати основою процесів планування, мотивації, регулювання, контролю.

Процес оцінювання вимагає також точності, науковості, систематичності, комплексності. Врахування зазначених принципів значною мірою сприятиме побудові оптимальної і найбільш адекватної системи вимірювання.

Вважаємо, що добре побудована система оцінювання є вагомим елементом у прийнятті управлінських рішень в сфері підвищення ефективності виробництва. Можна стверджувати, що належна побудова системи вимірювання дає можливість отримувати більш послідовні рішення, які у довготерміновому аспекті дають кращі результати.

Таким чином, оцінювання ефективності як процес передбачає виконання таких основних кроків:

- 1) визначення системи показників;

- 2) перевірка відповідності системи показників принципам і вимогам;

- 3) можливість практичного застосування обраних показників;

- 4) оцінка результатів, отриманих за допомогою розробленої системи показників.

В економічній літературі простежуються такі методичні підходи оцінки ефективності.

Традиційний підхід. Передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників: узагальнюючих і часткових.

Багаточинниковий підхід. Передбачає використання агрегованих індексів ефективності, що є складними і важкими для інтерпретації [3]. Сюди І. В. Ковальчук відносить системи, що базуються на концепції «Performance Management» (управління результативністю) і включають різні фінансові й нефінансові показники.

Таким чином, для побудови дієвої системи вимірювання, адаптованої до сучасних умов господарювання, з нашої точки зору, необхідним є вивчення і врахування зарубіжного досвіду у цій сфері.

Однією з найперших і найбільш розповсюджених систем вимірювання ефективності через аналіз формування прибутку є система, розроблена корпорацією Дюпон (США). Методика аналізу полягає у розкладанні коефіцієнта рентабельності активів на ряд часткових фінансових коефіцієнтів, які його формують, тобто коефіцієнта чистої рентабельності реалізованої продукції та коефіцієнта оборотності активів. За допомогою цієї моделі, можна виявити такі резерви підвищення рентабельності активів: збільшення рентабельності реалізованої продукції і прискорення оборотності активів. На нашу думку, застосування такої системи аналізу може мати місце на вітчизняних підприємствах, однак, вона не відображає використання решти виробничих ресурсів, ефективність використання яких впливає на ефективність виробництва загалом.

Поряд з методикою Дюпон використовується показник ROI (з англ. *Return on Investment*), відомий як рентабельність інвестицій. Це фінансовий коефіцієнт, який показує рівень прибутковості виробництва з врахуванням суми вкладених інвестицій. Як і у попередньому випадку, використання отриманої інформації на основі ROI буде корисним, але менш інформативним.

Динамічний розвиток відносин між суб'єктами господарювання у світовому масштабі привів до того, що традиційне вимірювання ефективності діяльності підприємства, зосереджене тільки на фінансових показниках, застаріло і не дає повної картини про стан підприємства, що не дозволяє спрогнозувати його розвиток. Постала необхідність у розробці більш досконалих і дієвих способів оцінювання діяльності підприємства загалом.

Так, серед західних моделей найбільш опрацьованими та поширеними є «Збалансована система показників», «Призма ефективності» і «Бортове табло».

Практика показала, що високий рівень ефективності залежить не тільки від позитивних результатів фінансових показників (прибутку, рентабельності, доходності капіталу), а й значною мірою обумовлюються нефінансовими показниками. Останні доповнюють систему тих показників, що дають вартісний вираз ефективності і вважаються рушійними чинниками майбутньої фінансової ефективності [12].

Сучасні підходи до управління ефективністю акцентують увагу на таких нефінансових складових як персонал, бізнес-процеси, інновації, відносини із клієнтами. Виходячи з цього, у 1992 р. професорами Гарвардського університету Р. С. Капланом і Д. П. Нортеном вперше була описана концепція Збалансованої Системи Показників (Balanced Scorecard). Автори визначили чотири перспективи, які є основними групами стратегічних цілей та досягнення яких оцінюється ключовими показниками [11]:

- Фінансова: Яку цінність ми представляємо для наших акціонерів?
  - Клієнтська: Яку цінність ми представляємо для наших клієнтів?
  - Внутрішніх процесів: Які процеси ми повинні удосконалити, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства?
  - Навчання і розвитку: Які існують програми розвитку, мотивації і зростання?
- Збалансована система показників (ЗСП) базується на таких основних положеннях:
1. Наявність нефінансових показників поряд з фінансовими.
  2. ЗСП дозволяє перетворити стратегію в набір взаємопов'язаних показників. Таким чином, забезпечується зв'язок стратегії з операційною діяльністю.
  3. Показники збалансовані за переліченими вище перспективами.

4. ЗСП оцінює ефективність діяльності підприємства як у минулому, так і в майбутньому. З цією метою показники в системі діляться на запізнілі (lagging) і випереджаючі (leading).

5. Між показниками в системі існує причинно-наслідковий зв'язок, який відображається в «стратегічних картах» підприємств.

6. ЗСП запроваджується методом «зверху-вниз» пронизуючи все підприємство. Для кожного підрозділу розробляється своя система показників.

7. ЗСП містить обмежений набір показників – зазвичай не більше 25 для одного підрозділу.

Система Нортон і Каплана з часу свого створення набула широкої популярності і застосовується у практиці діяльності багатьох провідних фірм світу. Її виникнення та поширення викликало резонанс серед російських та українських науковців і дослідників лише на початку XXI ст. Це зумовило детальне вивчення, інтерпретацію та розробку практичних рекомендацій щодо адаптації системи до умов господарювання вітчизняних підприємств. Створюються консалтингові групи із навчання та запровадження ЗСП у практичну діяльність фірм та компаній різних галузей.

Модель ЗСП базується на визначенні, так званих, ключових показників ефективності (КПЕ), які тісно пов'язані з системою мотивації співробітників. Проте, такі складові як постачальники та співтовариство не включено до неї.

Ширшою у цьому контексті є модель «Призма ефективності», розроблена у 2002 р. учасниками Центру ефективності бізнесу у Великобританії – Е. Нілі, К. Адамсом, М. Кеннерлі. Основними площинами даної моделі, у яких вирішуються центральні питання, є такі [12]:

- виявлення зацікавлених сторін бізнесу і задоволення їх потреб (інвестори, клієнти, працівники, постачальники, регулятивні органи та місцеві співтовариства);
- опис стратегій, які необхідно застосувати для задоволення виявлених потреб;
- вибір процесів, необхідних для реалізації стратегій;
- перелік можливостей, які треба використати, щоб ефективніше управляти процесами;
- встановлення вкладу зацікавлених сторін.

Характерні ознаки моделі «Призма ефективності»:

1. Модель характеризує показники внутрішньої і зовнішньої ефективності та фінансові та нефінансові показники.

2. Охоплює такі аспекти діяльності підприємства: Фінанси. Ринок. Задоволення клієнтів. Інновації та навчання. Продуктивність. Якість. Час поставки. Виробничий цикл. Втрати (брак).

3. Обов'язковим є зв'язок зі стратегією.

4. Передбачається 1-2 показника на одну ціль, але не більше 18 показників на підрозділ.

5. Відсутня чітка методика визначення причинно-наслідкових зв'язків. Проте, підпорядкованість блоків чітко закріплена.

Хронологічно ще задовго до виникнення описаних вище систем, у 1930-их рр. у Франції вперше було згадано концепцію Tableau de bord, що можна перекласти як «Панель управління» або «Бортове табло».

Згідно традиційного тлумачення, Tableau de bord розглядалася як інструмент управління, призначений, в першу чергу, для потреб вищої управлінської ланки. Його роль допомагати вищому керівництву оперативного отримувати загальне уявлення про діяльність (операції) фірми і стан середовища, в якій ця діяльність здійснюється [8].

З моменту створення система «Бортове табло» зазнавала постійних змін, продиктованих вимогами часу.

Основні положення «Tableau de bord»:

1. Система являє собою набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності кожного підрозділу.

2. Показники в системі діляться на цільові та функціональні, між ними визначаються причинно-наслідкові зв'язки.

3. На нижніх рівнях ієрархії, як правило, використовуються показники операційної ефективності (нефінансові), на верхніх рівнях, навпаки, агрегуються дані знизу і в основному превалюють фінансові метрики.

4. Система не має часової прив'язки до систем обліку на підприємстві. Основна частина показників відстежується в оперативному режимі.

5. Результати діяльності зазвичай відображаються в графічному чи іншому зручному для перегляду вигляді.

Недоліком концепції «Бортове табло» є те, що у ній не приділяється увага зовнішнім факторам, які впливають на діяльність підприємства, відповідно й звіти не містять інформації для зовнішніх користувачів.

Одиницею системи оцінювання ефективності виробництва є показник. Його суть розкриває визначення, відповідно до якого показник ефективності – це визначення межі, суті і складових частин одного узагальнюючого критерію ефективності. Під таким критерієм треба розуміти параметр, який використовується для кількісного визначення результативності і віддачі виконаної дії [12].

Для адекватного відображення стану господарської діяльності доцільно застосовувати вартісні, трудові, натуральні та інші показники, індекси й коефіцієнти у комплексі, а також норми, нормативи і ліміти.

Процес оцінювання ефективності охоплює два аспекти – вузький і широкий. Перший відбиває стан ефективності на підприємстві через один показник (співвідношення ефекту і витрат), а другий – через систему показників відображає загальну, всеохоплюючу картину ефективності виробництва.

Протягом вже багатьох років науковці і практики ведуть дискусію з приводу необхідності визначення рівня ефективності виробництва через один узагальнюючий показник або шляхом застосування цілої системи показників.

Існує велика кількість теорій з окресленої проблеми, які мають свої переваги і вади, а також своїх прихильників і опонентів. Безумовно, що кожна точка зору достатньо обґрунтована і має право на існування.

Ряд науковців вважають, що використання великої кількості показників суттєво ускладнює процес виміру ефективності і не завжди дозволяє встановити безпосередньо величину і динаміку ефективності. Натомість, узагальнюючий показник дозволяє значно спростити процес вимірювання ефективності. Крім того, узагальнююча оцінка сприяє встановленню реального рівня ефективності виробництва у випадку, коли погіршуються одні, а покращуються інші часткові показники ефективності.

Інша група дослідників обґрунтовують свою позицію таким чином. Зважаючи на те, що ефективність виробництва – це складне і багатоаспектне явище, дуже важко виразити її через один показник, тому виникає необхідність застосування цілої системи показників для усестороннього вимірювання ефективності виробництва. Якщо в окремому показнику відображається одна чи декілька сторін, то в системі показників економічні процеси відображаються всебічно. Система показників при цьому має поєднувати окремі показники у їхній діалектичній єдності.

Детально різні точки зору проаналізовані нами у більш ґрунтовному дослідженні [6].

На наш погляд, така постановка проблеми не коректна. Адже вибір одного узагальнюючого показника або цілої системи часткових показників залежить від мети, що стоїть перед аналізом, на підставі якого вже виробляються управлінські рішення. Залежно від питань, які треба з'ясувати в ході аналізу, обирається перший або другий варіант вимірювання ефективності виробництва.

Роз'яснення понять узагальнюючих та часткових показників має важливе значення при побудові системи вимірювання ефективності.

Узагальнюючий показник тому й так називається, оскільки характеризує «загальний» стан ефективності виробництва господарюючої одиниці за певний період, а часткові показники відображають її окремі сторони. На підставі перших – приймаються рішення на рівні організаційної системи загалом, спрямовані на корегування або удосконалення господарської діяльності. Тоді, як за допомогою других – з'являється можливість деталізації та обґрунтування таких рішень по окремих складових елементах виробничого процесу з метою виявлення резервів підвищення ефективності виробництва.

Розрахунки, проведені за частковими показниками, дають інформацію про причини можливих відхилень рівня узагальнюючого показника від бази порівняння у різних аспектах та за окремими видами використання виробничих ресурсів.

Таким чином, часткові показники є основою для розрахунку узагальнюючих. У цьому розумінні узагальнюючі показники є метою виконання розрахунків, а часткові – засобом.

Окрім виділення узагальнюючих та часткових показників ефективності виробництва, усі вони поділяються ще на абсолютні і порівняльні.

Розрахунок показників ефективності виробництва проводиться двома способами: прямого рахунку – співвідношення ефекту і витрат та зворотного – співвідношення витрат і ефекту. Перші відбивають основний шлях підвищення ефективності – збільшення результату з кожної одиниці витрат, а другі – через зниження витрат на кожну одиницю виробленого результату [4].

Зазначимо, що усі показники розраховуються з метою висвітлення рівня і динаміки ефективності виробництва та отримання вичерпної інформації про кінцеві результати діяльності підприємства.

Для побудови системи показників, які різносторонньо характеризують ефективність виробництва С. Ф. Покропивний запропонував дотримуватися таких принципів [1]:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності виробництва;
- відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних у виробництві ресурсів;
- можливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва на підприємстві;
- виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва, того чи іншого виду діяльності підприємства.

Система показників ефективності за С. Ф. Покропивним складається з таких груп: 1) узагальнюючі показники ефективності виробництва; 2) часткові, які включають: а) показники ефективності використання живої праці; б) основних виробничих засобів; в) матеріальних ресурсів; г) фінансових ресурсів [1].

Задекларований нами ресурсно-витратний підхід до визначення ефективності виробництва [6] передбачає необхідність врахування обох видів ресурсів – споживаних і застосовуваних. Відповідно, утворюється дві групи показників. Перша відображає ефективність використання застосовуваних ресурсів, а друга – споживаних ресурсів, тобто поточних затрат, причому кожна група включає як узагальнюючі, так і часткові показники.

До першої групи віднесено показники, що характеризують рівень використання застосовуваних ресурсів (основними серед яких є продуктивність праці, фондвіддача і фондомісткість), а до другої – показники, що відображають ефективність споживаних ресурсів (варто виділити матеріаловіддачу і матеріаломісткість, зарплатомісткість).

Доцільність розрахунку решти часткових показників, які широко висвітлені в економічній літературі, обумовлюється завданнями аналізу. Їхня оцінка є необхідною для усесторонньої характеристики рівня використання ресурсів на підприємстві.

Таким чином, часткові показники дають змогу вимірювати ефективність виробництва з точки зору ресурсного і витратного підходів, що вказує на їх взаємодоповнюваність. Вони розраховуються з метою прийняття управлінських рішень, необхідних для нормальної, прибуткової діяльності фірми, що забезпечить їй виживання у жорстких конкурентних умовах. Це означає, що використовуючи результати оцінювання ефективності виробництва, спрощується механізм обґрунтування прийняття управлінських рішень, спрямованих на вирішення певного кола завдань. До таких завдань віднесемо:

- одержання загальної картини, яка визначає рівень ефективності виробництва;
- контроль за кінцевими показниками діяльності підприємства;
- усунення недоліків у процесі стратегічного і тактичного планування;
- визначення частки підприємства на ринку і рівня задоволення потреб споживачів;
- удосконалення механізму мотивації праці трудового колективу;
- виявлення резервів росту ефективності виробництва та окреслення напрямків їх реалізації;
- визначення пріоритетних напрямків господарської діяльності підприємства;
- виявлення та усунення чинників, що гальмують ріст ефективності виробництва суб'єкта господарювання;
- вибір оптимального варіанту діяльності.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.**

Підсумовуючи результати даного дослідження можемо сказати, що для оцінювання ефективності виробництва доцільно використовувати систему фінансових (узагальнюючих і часткових) і нефінансових показників, які не мають безпосереднього цифрового виразу. З цією метою потрібно обирати ту систему чи концепцію, яка найбільш повно відповідає потребам даного підприємства в конкретних умовах господарювання і ту, яка дозволить швидко окупити вкладені витрати й отримати реальну віддачу. Аналіз за наведеною системою зможе дати вичерпну інформацію про існуючий рівень ефективності, причини низької ефективності виробництва і використання усіх ресурсів, а також допоможе у виявленні резервів підвищення ефективності. Разом з тим, необхідно враховувати, що це має бути не одноразова робота, а систематичні заходи з підвищення ефективності. Практична реалізація системи оцінювання ефективності виробництва, що враховує зарубіжний досвід, є темою подальших досліджень.

#### **Використана література:**

1. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропівного. – Вид. 3-тє, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
2. Ісаєва Т. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників / Т. М. Ісаєва // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2 (18). – С. 79-84.
3. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посібник / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2008. – 679 с. – (Вища освіта XXI століття).
4. Мазурова І. І. Анализ эффективности деятельности предприятия: Учебное пособие / И. И. Мазурова и др. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 113 с.
5. Макаренко М. В. Системы показателей, модели и подходы к оценке эффективности деятельности предприятия [ Электронный ресурс ] / М. В. Макаренко, И. И. Малова // Гуманитарные науки: юриспруденция, экономика и менеджмент: Труды СГУ. – М.: Изд. СГУ, 2008. – Вып. 12. – С. 32-49. – Режим доступа: [http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12\\_2008/04.pdf](http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf).
6. Мельник Ю. О. Управління ефективністю виробництва на підприємствах з переробки плодоовочевої продукції: дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Мельник Юлія Олегівна. – Тернопіль: ТНЕУ, 2008. – 241 с.
7. Перекрест Т. В. Методологія оцінювання ефективності діяльності підприємства / Т. В. Перекрест // Держава та регіони. – 2011. – № 4. – С. 130-136.
8. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de bord [Электронный ресурс] / К. Редченко // Management.Com.Ua. – 2003. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.
9. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк; Пер. с англ. С. А. Рогинко, М. С. Штернгарц; Общ. ред. и вступ. статья. В. С. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 522 с.



10. Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times/Prentice Hall, London, 2002.
11. Kaplan, R.S., Norton, D.P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Ma., 1996.

#### REFERENCES

1. Economics of Enterprise: Textbook by S. F. Pokropyvnyy [*Ekonomika pidpryyemstv: Pidruchnyk*], 3rd ed, Kyiv, 2005, 528 p.
2. Isayeva T. M. The effectiveness evaluating of the company based by the Balanced Scorecard [Otsinka efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva na osnovi zastosuvannya zbalansovanoyi systemy pokaznykiv]. *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, 2012, no 2 (18), pp. 79-84.
3. Koval'chuk I. V. Economics of Enterprise: teach. manual [*Ekonomika pidpryyemstva: Posibnyk*]. Kyiv, 2008, 679 p.
4. Mazurova I. I. Efficiency analysis of the enterprise activity: Textbook [*Analiz effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiya: Uchebnoe posobiye*]. St. Petersburg, 2010, 113 p.
5. Makarenko M. V., Malova, I. I. Scorecards, models and approaches to the performance evaluation of the enterprise activity [Sistemy pokazateley, modeli i podhody k otsenke effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiya]. *Gumanitarnyye nauki: yurisprudentsiya, ekonomika i menedzhment: Trudy SGU – Humanities: Law, Economics and Management: Proceedings of the SSU. Moscow*, 2008, pp. 32-49, available at: [http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12\\_2008/04.pdf](http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf).
6. Melnyk Yu. O. Management of production efficiency at the enterprises of processing of fruits and vegetables [*Upravlinnya efektyvnisty vyrobnytstva na pidpryyemstvakh z pererobky plodoovochevoyi produktsiyi*], Abstract of Candidate of Economics. Dissertation, Economics and business management, Ternopil National Economic University, Ternopil, 2008, 241 p.
7. Perekrest T. The effectiveness evaluating methodology of the enterprise [Metodologiya otsiniuvannya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, 2011, no 4, pp. 130-136.
8. Redchenko K. Demonstrative disagreement: Balanced Scorecard и Tableau de bord [*Pokazatelnoe nesoglasie: Balanced Scorecard i Tableau de bord*]. Management.Com.Ua, 2003, available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.
9. Sink, D.S. Performance management: planning, measurement and evaluation, control and improvement [*Upravlenie proizvoditel'nost'ju: planirovanie, izmerenie i ocenka, kontrol' i povyshenie*]. Moscow, 1989, 522 p.
10. Neely A., Adams, C. and Kennerley, M. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times/Prentice Hall, London, 2002.
11. Kaplan, R.S., Norton, D.P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Ma., 1996.

Рецензія: д.е.н., проф. Гринчуцький В. І.

Reviewed: Dr., Prof. Hrynychutskyi V. I.

Received: September, 2013

1st Revision: October, 2013

Accepted: November, 2013

