

## МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИК ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

### POSSIBILITIES OF USE OF METHODS OF MANAGEMENT EFFICIENCY EVALUATION IN ESTIMATION OF EXECUTIVE BODY ACTIVITIES EFFICIENCY OF JOINT STOCK COMPANY

У статті доведено актуальність оцінки ефективності діяльності виконавчого органу акціонерного товариства, виходячи з існуючої зарубіжної та вітчизняної практики оцінки. Охарактеризовано методики оцінки ефективності діяльності виконавчого органу, що використовуються у західній практиці та рекомендовані провідними міжнародними фінансовими організаціями. Проведено аналогію між методиками оцінки ефективності діяльності виконавчого органу та методиками оцінки ефективності управління (топ-менеджменту). Здійснено критичний аналіз існуючих вітчизняних та російських методик оцінки ефективності управління, що можуть бути використані у якості підґрунтя для побудови власної методики. Узагальнено основні передумови побудови авторської методики оцінки ефективності діяльності виконавчого органу на основі поєднання передового світового та вітчизняного наукового досвіду.

**Ключові слова:** виконавчий орган, управління, ефективність, акціонерне товариство, модель управління, ефективність управління.

В статье доказана актуальность оценки эффективности деятельности исполнительного органа акционерного общества, исходя из существующей зарубежной и отечественной практики оценки. Охарактеризованы методики оценки эффективности деятельности исполнительного органа, которые используются в западной практике и рекомендованы ведущими международными финансовыми организациями. Проведена аналогия между методиками оценки эффективности деятельности исполнительного органа и методиками

оценки эффективности управления (топ-менеджмента). Осуществлен критический анализ существующих отечественных и российских методик оценки эффективности управления, которые могут быть использованы в качестве основы для построения собственной методики. Обобщены основные предпосылки построения авторской методики оценки эффективности деятельности исполнительного органа на основе сочетания передового мирового и отечественного научного опыта.

**Ключевые слова:** исполнительный орган, управление, эффективность, акционерное общество, модель управления, эффективность управления.

In the article proved the relevance of measuring the effectiveness of the activities of the company executive body, based on the existing foreign and domestic practices. Main methods of estimation of efficiency of executive body activity, which are used in practice and recommended by leading international financial organizations are characterized. The analogy between the management board (executive body) of the company and the top management of the enterprises of other forms of ownership and management is outlined. A critical analysis of existing domestic and russian methods of evaluation of the effectiveness of management, which can be used as a background for own method development. Basic prerequisites for working out own estimation method of the executive body performance on the basis of the combination of the best world and domestic scientific expertise are generalized.

**Key words:** executive board, administration, effectiveness, public company, model of governance, management efficiency.

УДК 65.014.13: 338.314.017

**Нусінов В.Я.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри обліку,  
оподаткування, публічного управління  
та адміністрування  
Криворізький національний університет

**Голівер В.П.**

асистент кафедри обліку,  
оподаткування, публічного управління  
та адміністрування  
Криворізький національний університет

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день важливими питаннями ефективності діяльності системи органів корпоративного управління, які потребують подальшого наукового пошуку та практичної реалізації, постають також питання ефективності діяльності виконавчого органу акціонерного товариства. При цьому варто наголосити, що в умовах поступової активізації та розповсюдження корпоративної форми організації бізнесу все частіше почали з'являтися наукові праці, присвячені оцінці ефективності функціонування даного органу системи корпоративного управління. Проте, наявність подібного наукового досвіду не вичерпує всіх можливостей наукового пошуку оптимальної методики оцінки ефективності діяльності виконавчого органу, а різноманітність таких методик спонукає визначити механізми їх поєднання при розробці власної методики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питаннями оцінки ефективності діяльності виконавчого органу та ефективності системи управління підприємством загалом на сьогоднішній день займаються багато науковців, зокрема: Є. Бережна та В. Бережний, В. Богачова та В. Соколовська, С. Борсук, П. Горінов, О. Гуторов та О. Гуторова, Д. Єндовицький та Н. Беленова, І. Кальницька, Г. Кіперман, Е. Лала, Х. Обельницька, В. Просалова та К. Просалов, Є. Савельєва, Л. Трофімова та В. Трофімов, В. Щукін, Г. Дудукало, А. Корабльов та А. Алі, В. Солдатов, Т. Агієвич та Т. Даєва, Є. Вершигора, І. Зяблицький, В. Назарова та Д. Бирюкова, Д. Ямпольська та М. Зоніс, В. Сіваченко, О. Броніцький, Г. Голікова та Ю. Шеїна, О. Дьякова, Т. Каліта, Л. Квятковська та Л. Воробйова, Г. Ковалішина, В. Крамаренко та Н. Радченко, Є. Леонтьєв, В. Лосєв та

Л. Козерод, А. Малицький, Б. Мільнер, Л. Евенко, В. Рапопорт та багато інших. Саме різноманітність існуючих методик і прийомів та інструментів, що у них використовуються, наводять на думку пошуку оптимальної методики оцінки ефективності діяльності виконавчого органу, чому і присвячене дане дослідження.

**Мета статті.** Метою представленого дослідження є науковий пошук та обґрунтування власної позиції щодо розробки методики оцінки ефективності діяльності виконавчого органу акціонерного товариства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Як у теорії, так і у практиці корпоративного управління не знаходимо єдиної думки щодо визначення об'єктів оцінки ефективності діяльності виконавчого органу. При цьому найбільш повним набором об'єктів оцінки вважаються: правління в цілому, голова правління (головний виконавчий директор, генеральний директор), окремі члени правління та комітети (якщо їх створення передбачено установчими документами). Є ціла низка компаній, які не мають комітетів у складі виконавчого органу, тоді цей об'єкт оцінки автоматично виключається з використовуваної методики.

Інтерес викликає той факт, що проведене західними науковцями [1] дослідження основних об'єктів оцінки ефективності діяльності виконавчого органу 1000 компаній показало, що 69% компаній оцінюють лише ефективність діяльності головного виконавчого директора (Chief Executive Officer (CEO)), а лише 10% компаній здійснюють комплексну оцінку виконавчого органу (Головний виконавчий директор, правління в цілому та окремі директори (CEO, whole board and individual directors)). Науковці [2; 3] незалежно один від одного при дослідженні виконавчого органу компаній відзначили, що багато з них не дозволяють собі комплексну оцінку правління через значні фінансові витрати, а обмежуються лише оцінкою генерального директора та іноді правління загалом (лише 55% компаній оцінюють також індивідуальних директорів, а тільки 36% з них вважають, що вони проводять дійсно якісну оцінку окремих членів правління).

Однією з найпопулярніших методик оцінки правління (виконавчого органу) у західній практиці вважається методика, запропонована Радою з фінансової звітності Великобританії (Financial Reporting Council (FRC)) [4]. На особливу увагу заслуговує також методика, розроблена Саймоном Осборном та рекомендована Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) [5] та Світовим банком (World Bank). Особливістю оцінки ефективності діяльності правління за методикою, рекомендованою Національною асоціацією корпоративних директорів (National Association of Corporate Directors (NACD) (США)) є доповнення стандартної оцінки

(правління в цілому, члени правління, комітети) оцінкою ефективності планування роботи правління та особливостей наступництва посад у правлінні, а також здійснення оцінки кожного члена правління на основі спеціально розробленої матриці стратегічних навичок [6]. Використання таких матриць дозволяє максимально якісно підійти до оцінки ефективності стратегічних компетенцій правління.

Серед західних науковців, які займалися питаннями дослідження ефективності діяльності правління (виконавчого органу) вважаємо за доцільне відзначити праці наступних:

- Джей Конгер (Jay A. Conger), Девід Файнголд (David Finegold) та Едвард Лоулер (Edward E. Lawler) у праці [1] головною метою оцінки правління вважають визначення його здатності працювати на достойному рівні, виконувати поставлені стратегічні цілі, а також відповідальності за свою діяльність та за засоби досягнення цілей. Оцінка має, з одного боку, визначити можливості ефективної роботи правління, а з іншого – встановити фактичний рівень ефективності діяльності та порівняти його з можливим. При формуванні своєї методики оцінки вказані автори виходять з того, які ресурси правлінню потрібно урахувати для ефективної діяльності, а саме: знання (професіоналізм), інформаційне забезпечення, межі повноважень (влада), мотивація та час на виконання повноважень;

- Девід Лейкер (David Larcker), Тейлор Гріффін (Taylor Griffin), Брайан Тайан (Brian Tayan) та Стефан Майлз (Stephen Miles) у праці [2] наголошують на важливості саме індивідуальної оцінки окремих членів правління, зокрема, їх лідерських якостей, ефективності виконання повноважень, а також їх внеску у ефективність діяльності правління. Процес оцінки має бути скерований на розгляд правління як високоорганізованої групи індивідумів, оцінюючи їх лідерство, управління та групову динаміку;

- Джереми Барлоу (Jeremy Barlow) у праці [3] відзначає важливість виконавчого органу у фінансовому оздоровленні організації, формуванні її загального прогресу та успіху. На його думку, оцінка виявляє та критикує погану роботу правління, щоб забезпечити сильне та ефективне лідерство, а відгуки про роботу правління мають бути постійними. При цьому важлива роль відводиться процесу самооцінки правління, яка має проводитись на основі ретельно складеної оціночним комітетом анкети. Найбільш важливими аспектами оцінки даним науковцем визначено: оцінка розробки та реалізації стратегії; управління та розвиток людських ресурсів (укомплектованість персоналом, навчання, кар'єрне зростання працівників); розвиток стратегічних відносин; управління фінансами, можливостями та загрозами організа-

ції; дотримання правових норм. А основними цінностями виконавчих директорів – наполегливість, постійне удосконалення, порядність, розуміння та прийняття місії організації.

Проводячи аналогію між правлінням (виконавчим органом) акціонерного товариства та топ-менеджментом підприємств інших форм власності та господарювання, відмічаємо наявність значної кількості методик оцінки ефективності управління підприємством, головним завданням яких визначено оцінити ефективність діяльності вищого керівництва підприємств. Відповідно, у контексті даного дослідження вбачається доцільним зосередити увагу не тільки на методиках оцінки ефективності діяльності виконавчого органу як елементу системи корпоративного управління, але і всіх інших методик оцінки ефективності управління підприємствами з позиції ефективності діяльності управлінських кадрів.

Дослідження показало, що на сьогодні сформовано дві основні моделі ефективності управління діяльністю підприємства – механістична та гуманістична [7-10], використання яких впливає на систему показників, що застосовується для оцінки такої ефективності. Так механістична модель, заснована класичною школою управління (Ф. Тейлор, М. Вебер), розглядає підприємство, як механізм, що являє собою комбінацію основних виробничих факторів. Велике значення у такій моделі надається аналізу техніко-економічних зв'язків і залежностей різних факторів виробництва. А завдання менеджменту при використанні такої моделі полягає, перш за все, у тому, щоб найкращим чином згрупувати всі частини системи, і, тим самим, домогтися максимальної ефективності у досягненні цілей [7, с.201]. Гуманістична модель уявляє підприємство, як колектив людей, які виконують спільну роботу на принципах розподілу та кооперації праці, а найважливішим фактором виробництва вважається людина, як соціальний діяч. Елементами моделі є: увага до працівників, їх мотивація, комунікації, участь у прийнятті рішень. У якості критерію ефективності управління виступає підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення людських ресурсів. При цьому вважається, що належне управління персоналом дозволяє уникати проблем у досягненні намічених цілей [11]. На нашу думку, обидві моделі управління підприємством мають право на існування, маючи при цьому спільну рису – цілі організації однозначно визначені та приймаються усіма учасниками управлінської діяльності. Тому у процесі авторського пошуку дієвої методики оцінки ефективності діяльності виконавчого органу буде ураховано особливості обох моделей.

Досить розповсюдженими у західній практиці методиками оцінки ефективності управління прийнято вважати: методики, засновані на

так званій концепції Value-Based Management (управління, націлене на створення вартості, VBM), а також моделі, засновані на збалансованій системі показників (BSC-модель (збалансована система показників (Balanced Scorecard System)) Лоренса Мейсела (Lawrence S. Maisel); BSC-модель (збалансована система показників (Balanced Scorecard System)) Нортон-Каплана (R. Kaplan та D. Norton); піраміда ефективності К. МакНейра (C.J. McNair), Р. Ланча (Richard L. Lurch) та К. Кросса (Kelvin F. Cross); модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) Крістофера Адамса (Christopher Adams) та Пітера Робертса (Peter Roberts); «панель управління» (в пер. з фр. Tableau de bord); модель «Стейкхолдер» (Stakeholder); універсальна система показників (Total Performance Scorecard (TPS)) Рамперсада К. Хьюбета (Rampersad Hubert).

Поява наведених моделей була обумовлена потребою у збалансуванні фінансових показників іншими – нефінансовими. Найбільш перспективною з наведених моделей вважається BSC-модель, яка дозволяє поєднати конкретну діяльність і стратегію організації у досить повний набір показників, що утворюють систему стратегічного контролю та управління.

За результатами аналізу праць вітчизняних науковців також можна констатувати відсутність єдності у наукових поглядах та відповідно універсальної методики оцінки ефективності управління. У той же час можливим вбачається виокремити наступні підходи до такої оцінки:

- виробничий (результативний), заснований на суто виробничому погляді на оцінку ефективності управління з позиції зміни показників виробничо-господарської діяльності, наприклад, обсягів продукції, доходів, прибутків, витрат, капітальних вкладень у виробничо-господарську діяльність та їх окупності. Прибічники такого підходу (О. Жам, В. Олігін-Нестеров, Є. Панєвіна, В. Стремьдін) дотримуються думки, що лівова частина зміни цих показників відбувається саме за рахунок ефективного управління підприємством;

- управлінський (у низки науковців також носить назву «організаційно-управлінський», «цільовий»), спрямований на оцінку безпосередньо результатів самого управління, зокрема, організаційної структури управління (Є. Бережна та В. Бережний, В. Богачова та В. Соколовська, С. Борсук, П. Горінов, О. Гуторов та О. Гуторова, Д. Єндовицький та Н. Белєнова, І. Кальницька, Г. Кіперман, Е. Лала, Х. Обельницька, В. Просалова та К. Просалов, Є. Савельєва, Л. Трофімова та В. Трофімов, В. Щукін), згідно з яким результат управлінської діяльності оцінюється ступенем (рівнем) досягнення цілей, актуальних для суб'єктів управління;

- виробничо-управлінський, який поєднує у собі оцінку ефективності управління та ефектив-

ності виробничої діяльності (Г. Дудукало, А. Корабльов та А. Алі, В. Солдатов);

- витратний (вартісний, ресурсний, інвестиційний), що оцінює витрати, якими отримано економічний ефект, а також спроможність організації ефективно поєднувати та використовувати ресурси, необхідні для успішної її діяльності, раціонально організувати свою діяльність у просторі і часі (Т. Агієвич та Т. Даєва, Є. Вершигора, І. Зяблицький, В. Назарова та Д. Бирюкова, Д. Ямпольська та М. Зоніс, В. Сіваченко);

- інформаційний, що характеризується кількістю та якістю виробленої суб'єктом управління інформації, а також рівнем організації виробництва і управління (Г. Слезінгер);

- системний, заснований на комбінації попередніх підходів (О. Броницький, Г. Голикова та Ю. Шеїна, О. Дьякова, Т. Каліта, Л. Квятковська та Л. Воробйова, Г. Ковалішина, В. Крамаренко та Н. Радченко, Є. Леонт'єв, В. Лосєв та Л. Козєрод, А. Малицький, Б. Мільнер, Л. Евенко та В. Рапопорт).

Зауважимо також, що ціла низка науковців (О. Дьякова, Т. Каліта, Г. Ковалішина, А. Корабльов та А. Алі, В. Стремядін та ін.) пропонує виділяти два види ефективності управлінської діяльності: економічну та соціальну. При цьому їх ролі у забезпечення гармонійного функціонування підприємства у середовищі нерівноцінні: економічна ефективність по своїй природі є первинною, базовою та в цьому сенсі основною, а соціальна – узагальнюючою, кінцевою, але теж значимою. Такий розподіл ефективності управління на два підвиди чинить відповідний вплив на систематизацію показників, що використовуються для такої оцінки, про що мова піде при розгляді конкретних методик. Крім того, у наукових працях відмічається поділ ефективності управління на організаційну та соціальну (О. Гуторов та О. Гуторова), внутрішню та зовнішню (Г. Дудукало, Л. Квятковська та Л. Воробйова), поточну (операційну) та потенційну (стратегічну, розвиткову) (І. Зяблицький, А. Малицький, С. Смірнов та Г. Поташева).

Переходячи до критичного огляду окремих методик оцінки ефективності управління, з одного боку відмічаємо різноманіття застосовуваних підходів та інструментів до такої оцінки, а з іншого – можливість їх групування на методики якісної, кількісної та якісно-кількісної оцінки.

Зокрема, заслуговують уваги методики якісної оцінки ефективності управління таких науковців: російських – П. Горінов [7], В. Просалова та К. Просалов [12], О. Савельєва [13], В. Солдатов [14]; вітчизняних – Х. Обельницька [15], В. Стремядін [16].

Методики кількісної оцінки ефективності управління (управління) підприємством також займають чільне місце серед відомих на сьогодні наукових

підходів до оцінки ефективності корпоративного управління та його окремих органів. Зокрема, у контексті даного дослідження інтерес представляють доробки наступних науковців: російських – Е. Вершигора [17], Г. Голикова та Ю. Шеїна [18], І. Зяблицький [19], Г. Ковалішина [20], Є. Леонт'єв [21], В. Лосєв та Л. Козєрод [22], Є. Панєвіна [23], В. Сіваченко [24]; вітчизняних – А. Малицький [25], О. Гуторов та О. Гуторова [26].

Зауважимо, що важливого наукового значення на сьогодні набувають комбіновані методики якісно-кількісної оцінки ефективності управління підприємством, у числі яких варто відзначити методики наступних науковців: російських – Т. Агієвич та Т. Даєва [27], А. Алі та О. Корабльов [28], О. Дьякова [29], Д. Єндовицький та Н. Белєнова [30], І. Кальницька [31], Т. Каліта [32], Б. Мільнер, Л. Евенко, В. Рапопорт [33]; вітчизняних – В. Богачова та В. Соколовська [34], О. Броницький [35], Г. Дудукало [36], О. Жам [37], Л. Квятковська та Л. Воробйова [38], В. Крамаренко та Н. Радченко [39], О. Лала [40].

У контексті даного дослідження на увагу заслуговують також методики оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством, як частини оцінки ефективності управління. У їх числі найбільш вдалимими вважаємо методики І. Копитової, Л. Петренко та М. Трейтяк, Г. Швиданенко, А. Дмитренка та О. Олексюка.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що як кількісна, так і якісна оцінка ефективності управління (виконавчого органу) урізноманітнена набором прийомів, методів та інструментів такої оцінки. При цьому у розрізі якісної оцінки найбільш актуальними прийомами оцінки можна вважати такі: експертна (анкетна, бально-рейтингова) оцінка (В. Просалова та К. Просалов [12], В. Крамаренко та Н. Радченко [39], Є. Панєвіна [23], І. Кальницька [31], Т. Агієвич та Т. Даєва [27], В. Богачова та В. Соколовська [34]), SWOT-аналіз (Л. Квятковська та Л. Воробйова [38]), факторна оцінка ефективності прийняття рішень (А. Корабльов та А. Алі [28]), «зустрічне тестування» (П. Горінов [7]), еталонна (В. Солдатов [14]), порівняльна (Х. Обельницька [15]), часткова (питома вага, внесок, частка) (В. Стремядін [16], О. Жам [37]), розпізнавання образів (Т. Каліта [32]), послідовна багаторівнева декомпозиція (О. Броницький [35]).

У розрізі кількісної оцінки найбільшу увагу науковці приділяють наступним напрямкам (групам показників) оцінки ефективності управління підприємством (табл. 1).

Як видно з таблиці, більшість науковців в оцінці ефективності управління обмежуються лише показниками оцінки управлінської діяльності та організаційної структури управління. Такі методики зосереджені тільки на управлінському аспекті (організаційна структура управління та показники

управлінської праці) без прив'язки до узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства. Такий підхід до оцінки ефективності управління також вважаємо помилковим, оскільки цілою когортою науковців доведено вплив ефективності управлінської діяльності на ефективність діяльності підприємства загалом.

Крім того, можна виділити авторів, які роблять більший акцент на фінансові та економічні показники, що характеризують результати діяльності підприємства в цілому (обсяг виробництва, витрати, прибуток тощо). На нашу думку, за такого підходу нівелюється сама база оцінки ефективності – управлінська праця, що є неприпустимим, оскільки стирається межа між ефективністю діяльності та ефективністю управлінської діяльності (ефективністю управління).

Існує також позиція науковців стосовно тісного взаємозв'язку ефективності управління з фінансовим становищем підприємства, обумовлена наступним: якщо управління організацією є ефек-

тивним, та, як наслідок, фінансове становище організації стабільне, величина прибутку висока, обсяги виробництва і продажів зростають внаслідок ефективного використання ресурсів. А також науковці схильні пов'язувати ефективність управління із вартістю підприємства.

Ураховуючи результати проведеного дослідження, можна сформулювати наступні передумови формування методики оцінки ефективності діяльності виконавчого органу акціонерного товариства

Таким чином, більш правильними методиками оцінки ефективності управління (правління, управлінської діяльності) вважаємо такі, які поєднують у собі питання оцінки як самого апарату управління, так і показників ефективності діяльності підприємства загалом, показників фінансового стану підприємства, його ринкової вартості, а також погоджуємося з позицією Є. Леонт'єва [21] щодо важливості включення у процедуру оцінки стратегічних показників. Крім того, важливими для дослідження вважаємо ураховання:

Таблиця 1

**Напрями кількісної оцінки ефективності управління у розрізі груп показників**

Науковці	Показники оцінки ефективності управління									
	фінансові	оцінки управління діяльності (кадрові)	виробничі (економічні)	ринкові	вартісні	бізнес-процесів	організаційної структури управління	стратегічні	інформаційні	ресурсні
В. Просалова та К. Просалов [143]	+	+	+							
В. Стремядін [16]	+	+								
Г. Голікова та Ю. Шеїна [18]	+		+	+	+					
В. Лосєв та Л. Козєрод [22]	+		+	+		+	+			
Є. Леонт'єв [21]	+			+		+		+		
І. Зяблицький [19]	+				+	+				
В. Сіваченко [24]					+					
Є. Панєвіна [23]	+		+							
Є. Вершигора [17]		+								
Г. Ковалішина [20]		+					+			
О. Гуторов та О. Гуторова [26]		+								
Д. Єндовицький та Н. Белєнова [30]		+								
О. Д'якова [29]		+	+				+			
Б. Мільнер, Л. Євенко та В. Рапопорт [33]		+					+			
А. Корабльов та А. Алі [28]	+	+	+							
І. Кальницька [31]		+					+			
Т. Агєевич та Т. Даєва [27]		+					+			
Т. Каліта [32]	+	+	+						+	
О. Жам [37]		+								
В. Крамаренко та Н. Радченко [39]	+	+	+	+						
Л. Квятковська та Л. Воробйова [38]	+		+	+						
О. Лала [40]		+					+			
Г. Дудукало [36]		+								
В. Богачова та В. Соколовська [34]	+	+	+				+			
О. Броницький [35]	+									+



**Рис. 1. Передумови розробки авторської методики оцінки ефективності діяльності виконавчого органу акціонерного товариства**

- якісних методик оцінки ефективності виконавчого органу, рекомендовані FRC та IFC;
- моделей, засновані на збалансованій системі показників Мейсела, Нортон-Каплана, Адамса та Робертса, Хьюберта;
- особливостей механістичної та гуманістичної теорій управління;
- розподілу ефективності управління на економічну та соціальну.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, результати проведеного критичного огляду методик оцінки ефективності діяльності виконавчого органу акціонерного товариства та методик оцінки ефективності діяльності управління (топ-менеджменту підприємства) дозволили обґрунтувати авторську позицію щодо поєднання ключових моментів наведених методик при побудові авторської методики у цьому напрямку. Перспективою подальших досліджень визначено науковий пошук та обґрунтування методики оцінки ефективності діяльності виконавчого органу у системі корпоративного управління акціонерним товариством.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Conger, Jay A. and Finegold, David and Lawler III E. Edward (1998) "Appraising Boardroom Performance". Harvard Business Review, January-February, pp. 136-148.
2. Larcker, David and Griffin, Taylor and Tayan, Brian and Miles Stephen (2017) "How Boards Should

Evaluate Their Own Performance". Harvard Business Review, March. – [Online] – Available at : <https://hbr.org/2017/03/how-boards-should-evaluate-their-own-performance>

3. Barlow, Jeremy (2016) "How to do an Executive Director Performance Evaluation". – [Online] – Available at : <http://www.boardeffect.com/blog/executive-director-performance-evaluation/>

4. Методика оцінки ефективності управління. Рада з фінансової звітності. Financial Reporting Council. Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code/frc-guidance-for-boards-and-board-committees>

5. Оценка эффективности Правления. Международная финансовая корпорация (IFC) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11159>

6. Checkboardperformance, notjustthebox. National Association of Corporate Directors. – [Online] – Available at : <https://www.nacdonline.org/BoardDevelopment/content.cfm?ItemNumber=622>

7. Горинов П. Е. Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты / П. Е. Горинов // Роль аналитика в управлении компанией : Материалы 3-й ежегодной конференции ИКФ «АЛЬТ». 28 июня 2002 года. : тезисы доклада. – Москва. ИКФ «АЛЬТ». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/practice/alt2002/upr-4.shtml>

8. Дьякова О. В. Анализ существующих подходов к оценке эффективности управления строительным

предприятием / О. В. Дьякова // Инженерный вестник Дона. – 2011. – № 3. Том 17. – С. 199-208.

9. Хохлова Т. П. Эволюция методологии организационного проектирования: динамическое горизонтальное структурирование / Т. П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 12-26.

10. Симагина О. В. Теория управления : учебное пособие / О. В. Симагина, В. М. Матюнин. – СИУ – филиал РАНХиГС. – Новосибирск : изд-во СибАГС. – 2014. – 135 с.

11. Никифорова А. О. Соотношения роста производительности и заработной платы / А. О. Никифорова // Общество и экономика. – 2008. – № 8. – С. 95-111.

12. Просалова В. С. Разработка методики оценки эффективности и управления на кондитерских предприятиях / В. С. Просалова, К. Н. Просалов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. – № 5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21275505>

13. Савельева Е. Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием / Е. Н. Савельева // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 142-146.

14. Солдатов В. Как повысить эффективность управления. Как оценить уровень организации и управления. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vsoldatov.com/2011/10/blog-post.html>

15. Обельницька Х. В. Оцінка якості корпоративного управління у системі контролінгу підприємства / Х. В. Обельницька // Вісник наукового університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 794. – С. 281-288.

16. Стремлядин В. М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції / В. М. Стремлядин // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5-6(63). – С. 97-100.

17. Вершигора Е. Е. Менеджмент : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 283 с.

18. Голикова Г. В. Комплексный подход к оценке эффективности управления социально-экономическими системами / Г. В. Голикова, Ю. В. Шеина // Современная экономика : проблемы и решения. – 2010. – № 4. – С. 63-71.

19. Зяблицкий И. Ю. Разработка методов повышения эффективности систем управления промышленных предприятий на основе инвестиционного подхода : диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук / И. Ю. Зяблицкий. – Московский государственный Университет им. Н.Э. Баумана. – Москва – 2007. – 177с.

20. Ковалишина Г. В. Системный подход в оценке эффективности управления фирмой / Г. В. Ковалишина // Аудит и финансовый анализ. 2002. – № 2. – С. 169-183.

21. Леонтьев Е. Д. Модели и методы оценки эффективности управления малым предприятием связи : диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук / Е. Д. Леонтьев. – Федеральное государственное бюджетное образо-

вательное учреждение высшего профессионального образования «Юго-Западный государственный университет». – Курск. – 2014. – 169 с.

22. Лосев В. С. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия / В. С. Лосев, Л. А. Козерод // Вестник ТОГУ. Серия «Экономические науки». – 2012. – № 1(24). – С. 167-178.

23. Паневина Е. М. Оценка эффективности управления предприятием с помощью интегрального критерия / Е. М. Паневина // Российское предпринимательство. – 2009. – № 11. – С. 56-62.

24. Сиваченко В. Оценка эффективности управления предприятием на основе анализа стоимости его бизнеса : диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук / В. С. Сиваченко. – ОАО «Институт микроэкономики». – Москва – 2005. – 150с.

25. Малицький А. А. Оцінка ефективності управління підприємством / А. А. Малицький // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». – 2008. – № 4(40). – С. 86-92.

26. Гуроров О. І. Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління / О. І. Гуроров, О. О. Гуророва // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 5. – С. 38-47.

27. Агиевич Т. Г. Особенности выбора критериев оценки эффективности системы управления / Т. Г. Агиевич, Т. А. Даева // Дискуссия. – 2014. – № 4(45). – С. 56-61

28. Али А. А. С. Критерии и система показателей эффективности управления предприятием / А. А. С. Али, А. И. Кораблев // Известия Санкт-Петербургской лесотехнической академии. – 2012. – № 198. – С. 272-280.

29. Дьякова О. В. Анализ существующих подходов к оценке эффективности управления строительным предприятием / О. В. Дьякова // Инженерный вестник Дона. – 2011. – № 3. – Том 17. – С. 199-208.

30. Ендовицкий Д. А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала : научное издание / Д. А. Ендовицкий, Н. Н. Беленова. – М. : КНОРУС, 2016. – 192 с.

31. Кальницкая И. В. Анализ эффективности управления организацией // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 4. – С. 186–190.

32. Калита Т. В. Проблемы оценки качества управления предприятий / Т. В. Калита // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXIX междунар. науч.-практ. конф. № 9(29). – Новосибирск: СибАК, 2013. – С. 79-86.

33. Мильнер Б. З. Системный подход к организации управления. / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. М. : Экономика, 1983. – 224 с.

34. Богачова В. О. Оцінка ефективності системи управління підприємством / В. О. Богачова, В. В. Соколовська // Наукове товариство Івана Кушніра. – Лютий 2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76034>

35. Броницький О. М. Оцінка ефективності менеджменту організації: системний підхід / О. М. Бро-

ницький. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_138/11.pdf](http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_138/11.pdf)

36. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / Г. О. Дудукало // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. – 2012. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031>

37. Жам О. Ю. Оцінка ефективності управління персоналом авіакомпаній / О. Ю. Жам // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 35. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/3077>

38. Квятковська Л. А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 50(1023). – С. 67-75.

39. Крамаренко В. І. Особливості методики оцінки ефективності управління діяльністю туристичної організації / В. І. Крамаренко, Н. В. Радченко // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». – 2011. – № 4. – Т. 24(63). – С. 166-181.

40. Лала О. М. Оцінка якості системи управління підприємством: Монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 165 с.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЙНО-ФАКТОРНИХ СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БОРОШНОМЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### THEORETICAL ASPECTS OF THE STUDY OF THE CLASSIFICATION-FACTOR COMPONENTS OF THE ECONOMIC STABILITY OF FLOUR MILL ENTERPRISES

*У статті проаналізовані концепції і теоретичні підходи до розуміння сутності економічної стійкості підприємства. На основі комплексного підходу систематизовано і класифіковано види та ознаки стійкості підприємств для створення інформаційної бази моніторингу їх стану, аналізу та своєчасного внесення відповідних змін в адаптаційні механізми. Запропоновано до складу функціональних складових економічної стійкості включати господарську діяльність, фінанси, прибутковість (рентабельність), платоспроможність, ділову активність, кадрово-соціальну роботу, загальний менеджмент та маркетинг.*

**Ключові слова:** стійкість, економічна стійкість, класифікація стійкості, види стійкості, стійкий розвиток, економічний стан, екзогенні чинники, ендогенні чинники.

*В статье проанализированы концепции и теоретические подходы к пониманию сущности экономической устойчивости предприятия. На основе комплексного подхода систематизированы и классифицированы виды и признаки устойчивости предприятий для формирования информационной базы мониторинга их состояния, анализа и своевременного внесения соответствующих изменений в адаптационные механизмы. Предложено в состав функциональных составляющих соб-*

*ственную классификацию существующих экономической устойчивости включать хозяйственную деятельность, финансы, прибыльность (рентабельность), платежеспособность, деловую активность, кадрово-социальную работу, общий менеджмент и маркетинг.*

**Ключевые слова:** устойчивость, экономическая устойчивость, классификация устойчивости, виды устойчивости, устойчивое развитие, экономическое состояние, экзогенные факторы, эндогенные факторы.

*The article analyzes the concepts and theoretical approaches to understanding the essence of economic sustainability of the enterprise. On the basis of the integrated approach, the types and signs of enterprise sustainability are systematized and classified, to create an information base for monitoring their status, analysis and timely introduction of appropriate changes in adaptation mechanisms. It is proposed to include the economic components of economic stability include economic activity, finance, profitability (profitability), solvency, business activity, personnel and social work, general management and marketing.*

**Key words:** stability, economic stability, stability classification, types of stability, sustainable development, economic status, exogenous factors, endogenous factors.

УДК 338.3

**Юрченко А.Ю.**

старший викладач кафедри економіки і підприємництва  
Міжнародний класичний університет  
імені Пилипа Орлика

**Постановка проблеми.** У сучасних ринкових умовах господарювання економічна стійкість борошномельних підприємств є однією з найважливіших характеристик їх економічної діяльності та фінансово-економічного добробуту. Вона характеризує його поточний фінансовий, виробничий, кадровий, маркетинговий, технологічний і соці-

ально-екологічний стан, містить необхідну інформацію для інвесторів, а також відображає здатність підприємства відповідати за свої зобов'язання і нарощувати економічний потенціал. Тому дослідження сутності та класифікаційно-факторних складових економічної стійкості борошномельних підприємств, ефективності соціально- економіч-