



Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького  
Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S.Z. Gzhytskyj

doi:10.15421/nvlvet6919

ISSN 2413–5550 print  
ISSN 2518–1327 online

<http://nvlvet.com.ua/>

УДК 653:338.6

## Сучасні концепції управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств

Р.М. Минів<sup>1</sup>, О.Я. Батюк<sup>2</sup>  
muniv@ukr.net

<sup>1</sup>Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького,  
вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна;

<sup>2</sup>Львівський національний аграрний університет,  
вул. Володимира Великого, 1, Дубляни, Львівська обл., 80381, Україна

В статті проаналізовано сучасні концепції управління ефективністю діяльності з метою їх адаптації до застосування в умовах сільськогосподарських підприємств України. В сучасних умовах розвитку усе більше поширення й застосування сучасних концепцій управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств з метою їх адаптації до застосування в умовах глобалізації світової економіки, підвищенням динамічності ринкового середовища і посиленням конкуренції в Україні. Відібрано і досліджено найбільш перспективні концепції, а саме концепція Business Performance Management (BPM) та aBalanced Scorecard (BSC), які б дозволили трансформувати поставлені стратегії та цілі у ряд дій, що б забезпечили їх досягнення; інтегрувати системний аналіз ефективності діяльності в управлінні. BPM спрямована на оптимізацію реалізації стратегії і складається з набору інтегрованих циклічних аналітичних процесів, підтримуваних відповідними технологіями і мають відношення як до фінансової, так і до операційної інформації та дозволяє сільськогосподарським підприємствам визначати, вимірювати і управляти ефективністю своєї діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. BSC це система, яка переводить місію і загальну стратегію сільськогосподарських підприємств в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення даних установок. Вона забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми бізнессередовищем й зовнішніми показниками, необхідний для підвищення стратегічної ефективності й досягнення результатів. Концепції Business Performance Management та Balanced Scorecard є результатом еволюції як управлінської теорії, так і інформаційних технологій і вони ввібрали в себе як актуальні управлінські принципи, так і сучасні технології управління ефективністю сільськогосподарських підприємств.

**Ключові слова:** концепція, управління, ефективність, діяльність, концепція Business Performance Management (BPM), концепція Balanced Scorecard (BSC).

## Современные концепции управления эффективностью деятельности сельскохозяйственных предприятий

Р.М. Мынив<sup>1</sup>, О.Я. Батюк<sup>2</sup>  
muniv@ukr.net

<sup>1</sup>Львовский национальный университет ветеринарной медицины и биотехнологий имени С.З. Гжицкого,  
ул. Пекарская, 50, г. Львов, 79010, Украина

<sup>2</sup>Львовский национальный аграрный университет,  
ул. Владимира Великого, 1, г. Дубляны, Львовская обл., 80381, Украина

В статье проанализированы современные концепции управления эффективностью деятельности с целью их адаптации и применения в условиях сельскохозяйственных предприятий Украины. В современных условиях развития все большее распространение и применения современных концепций управления эффективностью деятельности сельскохозяйственных

### Citation:

Myniv, R.M., Batyk, O.Y. (2016). Modern Conceptions of Management Activity Efficiency of Agricultural Enterprises. *Scientific Messenger LNUVMBT named after S.Z. Gzhytskyj*, 18, 2(69), 96–101.

предприятий с целью их адаптации к применению в условиях глобализации мировой экономики, повышением динамичности рыночной среды и усилением конкуренции в Украине. Отобрано и исследовано наиболее перспективные концепции, а именно концепция Business Performance Management (BPM) та aBalanced Scorecard (BSC), позволяющих трансформировать поставлены стратегии и цели в ряд действий, обеспечить их достижения; интегрировать системный анализ эффективности деятельности в управлении. BPM направлена на оптимизацию реализации стратегии и состоит из набора интегрированных циклических аналитических процессов, поддерживаемых соответствующими технологиями и имеют отношение как к финансовой, так и в операционной информации и позволяет сельскохозяйственным предприятиям определять, измерять и управлять эффективностью своей деятельности, направленной на достижение стратегических целей. BSC – это система, которая переводит миссию и общую стратегию сельскохозяйственных предприятий в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок. Она обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-средой и внешним показателям, необходимый для повышения стратегической эффективности и достижения результатов. Концепции Business Performance Management и Balanced Scorecard является результатом эволюции как управленческой теории, так и информационных технологий и они впитали в себя как актуальные управленческие принципы, так и современные технологии управления эффективностью сельскохозяйственных предприятий.

**Ключевые слова:** концепция, управление, эффективность, деятельность, концепция Business Performance Management (BPM), концепция Balanced Scorecard (BSC).

## Modern Conceptions of Management Activity Efficiency of Agricultural Enterprises

R.M. Myniv<sup>1</sup>, O.Y. Batyk<sup>2</sup>  
muniv@ukr.net

<sup>1</sup>Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S.Z. Gzhytskyi, Pekarska Str., 50, Lviv, 79010, Ukraine

<sup>2</sup>Lviv National Agrarian University, Volodymyr Velykyi Str., 1, Dubliany, Lviv, 80381, Ukraine

*In the article modern conceptions of management activity efficiency are analysed with the purpose of their adaptation to application in the conditions of Ukraine's agricultural enterprises. In the modern terms of development more distribution and application of modern management activity conceptions of agricultural enterprises efficiency with the purpose of their adaptation to application in the conditions of world economy globalization, by the increase dynamic of market environment strengthening and competition in Ukraine. The most perspective conceptions are selected and investigational, namely conception of Business Performance Management (BPM) and Balanced of Scorecard (BSC), what would allow to transform the put strategies and aims in the row of actions which would provide their achievement; to integrate the analysis of the systems of activity efficiency in modern management decisions. BPM is directed on optimization of strategy realization and consists a set of computer-integrated cyclical and analytical processes, supported the proper technologies and relate both to financial and to operating, information and allows agricultural enterprises to determine, measure and manage efficiency of their activity, directed on achievement of strategic purposes.*

*BSC is the system which translates a mission and general strategy of agricultural enterprises in the system of the expressly put aims and tasks, and also indexes which determine the degree of achievement of these settings. It provides reverse connection between internal business environment and by external indexes, necessary for the increase of strategic efficiency achievement of results. Conceptions of Business Performance Management and Balanced Scorecard are the result of evolution of both management administrative theory and information technologies. They are absorbed for itself both actual administrative principles and modern technologies of agricultural enterprises efficiency management.*

**Key words:** conception, management, efficiency, activity, conception of Business Performance Management (BPM), conception of Balanced Scorecard (BSC).

### Вступ

Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємства залежить від якості управлінського рішення. Стратегічні і тактичні рішення, що приймаються керівниками, визначають рівень розвитку підприємства і перспективи її виживання, особливо в умовах глобалізації світової економіки, підвищенням динамічності ринкового середовища і посиленням конкуренції. Причинами необхідності появи нових підходів до управління пов'язані зі змінами в самому бізнессередовищі:

розвиток ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств за допомогою використання інновацій, знань, втілених в інтелектуальному продукті;

жорсткість конкуренції призводить до активізації пошуку новітніх методів управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств.

### Матеріал і методи досліджень

Дослідженням процесу прийняття управлінських рішень в різних умовах приділяли увагу закордонних авторів таких, як С. Біра, Д. Дерлоу, Р.Л. Кіні, М. Мескона, Х. Райфа, Г. Саймона, Ф. Тейлора, О. Уайта, Р.А. Фатхутдинова, А. Фойля та ін., та українських учених О.А. Біттера, Ю.А. Дайновського, М.Л. Данилович, О.Л. Єршової, Т.С. Клебанової, Л.В. Лазоренко, Т.І. Лепейко, Р.М. Лепи, Т.М. Ліхтер, О.В. Макарюка, Н.С. Орленко, Ю.Ю. Піщенко,

Н.В. Піскунової, Т.В. Смачило, О.О. Солодової, Г.В. Теплінського, Н.Г. Чумаченка та інших. У дослідженнях авторів розглядаються питання узагальнення теоретичних та науковопрактичних підходів до оцінювання ефективності діяльності сучасного підприємства в умовах трансформації ринкового простору й вивчення світового досвіду впровадження сучасних технологій управління. Проте методичних і практичних розробок, присвячених управлінню ефективністю діяльності вітчизняного сільськогосподарського підприємства, зокрема через використання сучасних технологій в управлінні ефективністю діяльності, у сучасних умовах недостатньо.

Метою дослідження є вивчення новітніх концепцій управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств з метою їх адаптації до за-

стосування в умовах глобалізації світової економіки, підвищенням динамічності ринкового середовища і посиленням конкуренції в Україні.

### Результати та їх обговорення

В умовах глобалізації світової економіки поширення й застосування одержують новітні концепції управління, найбільш перспективними, на нашу думку, є концепція Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC) (рис. 1). Основне призначення систем укладається в забезпеченні функцій збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень.

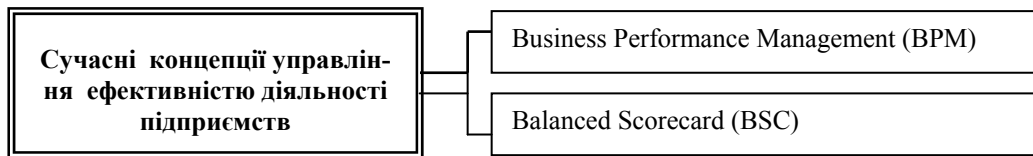


Рис. 1. Сучасні концепції управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств

Business Performance Management (BPM) це методологія, спрямована на оптимізацію реалізації стратегії і складається з набору інтегрованих циклічних аналітичних процесів, підтримуваних відповідними технологіями і мають відношення як до фінансової, так і до операційної інформації. BPM дозволяє компанії визначати, вимірювати і управляти ефективністю своєї діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. Основні фінансові та операційні процеси BPM включають планування, консолідацію та звітність, аналіз ключових показників ефективності та їх поширення в рамках організації (Kaplan and Norton, 2013).

Управлінська концепція вважається доброю, доки вона дозволяє вирішувати проблеми реального бізнессередовища. Дослідження, проведені корпорацією Google (один з найбільших виробників програмного забезпечення для організацій), показують, що стосовно BPM можна виділити сім проблемних галузей управління: I. Неузгодженість стратегії та поточної діяльності. II. Локальність оптимізації. III. Низька оперативність реагування. IV. Ннизька надійність управлінських рішень. V. Низькі темпи поліпшень. VI. Приховані знання. VII. Недосягнення поставлених цілей (Orlykovsk'uj and Trokoz, 2014).

I. Неузгодженість стратегії та поточної діяльності. Діяльність підприємства має сприяти вирішенню завдань, що стоять перед нею в цілому. Відділ має свої інтереси, і найчастіше вони лише частково відповідають інтересам підприємства. У результаті постійно виникають ситуації, подібні тій, яка описана у відомій байці про лебедя, рака та щуку. Ресурси витрачаються даремно, ефективність падає. Ситуація ще більш ускладнюється, якщо стратегічний план час від часу коригується з урахуванням мінливих економічних умов. У цьому випадку BPM дозволяє сфокусувати увагу менеджерів всіх рівнів і всіх відділів на дося-

гнення глобальних цілей, що стоять перед всім підприємством. Теоретики BPM назвали це властивість «стратегічним фокусуванням». Глобальні цілі «розподіляються» по всій організації і пронизують всі відділи. Звичайно ж, підрозділи, як і раніше, будуть переслідувати свої локальні цілі, але тепер ці цілі будуть повністю відповідати генеральній лінії вищого керівництва.

II. Локальність оптимізації. Цілком природно, що керівник відділу прагне оптимізувати стан справ на своїй ділянці. Але навіть в умовах, коли увага всіх локальних менеджерів сфокусовано на одних і тих самих стратегічних завданнях, може скластися ситуація, коли «локальна оптимізація» відбувається (свідомо чи ні) за рахунок інших відділів.

Зауважимо, що це головна причина провалу багатьох проектів впровадження систем управління, заснованих на ключових показниках ефективності.

BPM підходить до даної проблеми з позицій так званого колаборативного управління, шляхом докладного опису взаємозв'язків між різними бізнесодинаціями і їх процесами управління. Відносини співпраці не просто проголошуються, вони мають цілком конкретну економічну основу. Співпрацювати з колегами стає економічно вигідно, оскільки в умовах кооперації витрати на управління знижуються, в результаті чого кожен підрозділ підвищує свої шанси на успіх.

III. Низька оперативність реагування. Навіть якщо організація «стратегічно сфокусована» і в ній налагоджені відносини співпраці, процес управління може бути істотно ускладнений наявністю бюрократичних процедур. Це перш за все властиво організаціям, побудованим за «адміністративнокомандного» принципом.

Концепція BPM, навпаки, прагне до найбільш швидкого реагування на виникаючі ситуації, що важливо при роботі на мінливих, конкурентних ринках.

Необхідно відзначити, що швидкість реагування досягається за рахунок не тільки швидкості прийняття рішень, а й децентралізації процесу управління, делегування повноважень та підвищення відповідальності співробітників.

IV. Низька надійність управлінських рішень. Економічно обгрунтовані управлінські рішення це коли менеджер повинен володіти адекватною інформацією, причому інформація повинна бути доступна у формі, зручній для аналізу. Критеріями якості управлінської інформації є своєчасність, точність, послідовність, контрольованість. Без якісної інформації будьяке рішення або план не можуть вважатися обгрутованими, а менеджерів доводиться працювати «на дотик», покладаючись головним чином на свою інтуїцію.

З точки зору BPM рішення повинні бути засновані на фактах, що досягається шляхом використання оброблених та проаналізованих даних, отриманих з надійних, контрольованих джерел. У цьому відношенні принципи BPM відповідають підходам, закладеним в системах ділового інтелекту.

V. Низькі темпи поліпшень. Хороший менеджер завжди шукає шляхи найбільш ефективного використання наявних ресурсів і можливостей. Одним з методів, що добре зарекомендували себе на практиці, вважається моделювання різних сценаріїв (аналіз «що якщо»). Проте найчастіше це вдається зробити лише на рівні окремого підрозділу або бізнесодиниці.

BPM передбачає застосування принципів ситуаційного аналізу, але переносить їх на корпоративний рівень. Для моделювання та аналізу сценаріїв використовується

розподілені бізнесмоделі, у створенні яких беруть участь різні підрозділи, об'єднані принципом «Коллаборативні управління». Так, BPM дозволяє підтримувати інноваційний процес і прискорити настання позитивних змін.

VI. Приховані знання. Бізнес генерує величезну кількість інформації, велика частина якої прихована від людей, здатних ефективно її використовувати. Сказане звучить, як закон Мерфі, але на практиці найчастіше все відбувається саме так. Часто важлива інформація виявляється похованою десь в надрах електронних таблиць, причому сам факт її існування буває відомий тільки її творцю. У результаті цінна інформація, що зберігається одним менеджером, стає не доступною для інших, а при переході працівника на іншу ділянку накопичені ним знання виявляються втраченими для наступників.

BPM передбачає прозорість інформації шляхом документування та каталогізації всіх видів управлінської інформації, включаючи неструктуровані дані. У результаті інформація стає доступною і може бути отримана із застосуванням стандартних процедур та з деталізацією, достатньої для прийняття рішень.

VII. Недосягнення поставлених цілей. Навіть найкращі плани і самі правильні рішення стають марними, якщо вони не приносять реальних результатів.

Такі основні «галузі поліпшень», що досягаються шляхом практичного застосування концепції BPM. Неважко помітити, що всі ці галузі так чи інакше пов'язані між собою, і поліпшення в якійнебудь одній з них, як правило, позитивно позначається і в інших (рис. 2).



Рис. 2. Типова архітектура BPM систем

Підхід BPM це націленість на результат. Цей результат досягається шляхом трансформації стратегій і цілей в конкретні дії, з подальшим доведенням конкретних завдань до конкретних виконавців. У разі зміни обстановки плани не втрачають своєї реалістичності, оскільки система управління здатна фіксувати

поточний стан в режимі реального часу і моделювати майбутні дії. При цьому досягається повна інтеграція управління, оскільки BPM передбачає тісну взаємодію з операційними системами управління, такими, як ERP, CRM, системи управління персоналом і т.д.

Отже, перераховані «галузі поліпшень» властиві й іншим підходам, наприклад концепції управління ресурсами підприємства ERP (Enterprise Resource Planning). Ефект від впровадження ERP систем також досягається і за рахунок інтеграції, і за рахунок відносин співробітництва, і за рахунок оперативності та надійності управлінських рішень. У тому, що різні концепції управління мають загальні «галузі поліпшення», немає нічого дивного. Більш того, це зайвий раз підкреслює комплексність сучасного менеджменту. Але в той же час є й важлива відмінність, що лежить в галузі стратегічної складової процесу управління, орієнтація на глобальні цілі компанії. Саме BPM використовує в якості відправної точки глобальні, стратегічні цілі, дозволяє трансформувати їх в реальні дії, а потім забезпечує регулярний моніторинг цих дій і аналіз досягнутих результатів.

Потенційні покращення в семи перелічених проблемних галузях дуже важливі, особливо з точки зору власників або акціонерів товариства, оскільки результатами є підвищення рентабельності, зниження ризиків та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Концепцію Balanced Scorecard (BSC) не можна назвати просто обліковою системою, вона є складовою частиною системи управління підприємством й може бути її основним ядром.

В умовах глобалізації світової економіки концепції, що розвиваються в рамках управлінського обліку виходять далеко за рамки традиційних уявлень. Менеджери застосовують більш прогресивні інструменти, не обмежуючись використанням тільки традиційних моделей. У процесі прийняття рішень керівники й власники мають усе більшу потребу в інформації не тільки фінансового характеру. В умовах ринків, які швидко розвиваються, і найгострішої конкуренції нефінансова інформація, що базується на оцінці нематеріальних активів підприємства, здобуває все більше значення. Поряд з одержанням прибутку й підвищенням капіталізації сьогодні першорядне значення одержують цілі завоювання ринку та придбання конкурентних переваг. Лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їх утримання, прогресивність технології та налагодженість бізнессередовища, висококваліфікований кадровий склад фактори, які мають величезне значення й впливають на вартість підприємства в майбутньому. Balanced Scorecard дає можливість оцінити ці фактори й відкриває нові можливості для керування стратегією (Kozak, 1999).

BSC це система стратегічного управління підприємством на основі виміру й оцінки її ефективності по набору показників, підбраному таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові й т.д.) (Kaplan and Norton, 2014). Автори концепції BSC Р. Каплан і Д. Нортон вперше представили її в 1992 р. BSC з'явився як результат дослідження різних методів оцінки ефективності діяльності. Автори концепції виявили, що тільки фінансових показників недостатньо для адекватної оцінки діяльності організації. Тому в концепції BSC розроблені чотири перспективи: фінанси, ринок, внутрішні процеси і навчання й ріст.

BSC будується на наступних принципах: причинно-наслідковий зв'язок всіх показників; зв'язок результатних показників, які компанія має можливість виміряти по закінченню певного періоду, і попередніх показників, які можна виміряти миттєво; зв'язок всіх показників з фінансовими результатами діяльності.

Система BSC транслює місію й загальну стратегію підприємства в систему взаємозалежних показників.

Збалансована система використовує вимірювані показники, принаймні, у наступних чотирьох напрямках:

фінансовий напрямок, що розглядає ефективність діяльності підприємства з погляду віддачі на вкладений капітал;

оцінка корисності товарів і послуг компаній з погляду кінцевих споживачів;

внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність внутрішньої організації бізнеспроцесів;

інновації й навчання, тобто здатність організації до сприйняття нових ідей, її гнучкість, орієнтація на постійні поліпшення. Традиційно використовувані фінансові показники в системі Balanced Scorecard вважаються «пізними» (коли реагувати вже пізно), а показники, які відносяться до перспектив «Ринок / Споживачі», «Бізнеспроцеси» і «Інфраструктура / Співробітники», розглядаються як «ранні» (є можливість реагувати вчасно).

Виконані дослідження методології BSC свідчать, що дана система відображає основні напрями діяльності господарюючого суб'єкта такі як обслуговування покупців, операційну й фінансову ефективність у вигляді набору певних показників ключових показників ефективності (КПЕ). Причому їх кількість повинна складати 2025 (фінансові показники, показники клієнтської складової і навчання та росту складають приблизно по 22%, показники бізнессередовища 34%). Підприємство фіксує й аналізує показники, щоб зрозуміти, досягаються стратегічні цілі чи ні.

BSC це система, яка переводить місію і загальну стратегію господарюючого суб'єкта в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення даних установок. Вона забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми бізнессередовищем й зовнішніми показниками, необхідний для підвищення стратегічної ефективності й досягнення результатів.

Інструментом реалізації стратегії є стратегічна карта збалансованої системи показників, яка створює певну модель (Orlykovskiy and Trokoz, 2014). Карта побудована по ієрархічному принципу. Всі цілі, завдання, процеси побудовані в карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі всі дії підприємства взаємопов'язані і мають індикатори, які показують, як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей. При впровадженні BSC процеси розгортаються в показники по перспективах, що дозволяє виміряти ефективність кожного бізнессередовища з погляду реалізації стратегічних завдань. У рамках моделі Balanced Scorecard розробка стратегії починається з відповіді на питання: «Які параметри фінансового стану будуть прийнятними для нас і наших засновників (перспектива «Фінанси \ Економіка»)»? Друге питання звучить

так: «Як ми повинні виглядати в очах наших покупців (у порівнянні з конкурентами), щоб досягти тих фінансовоекономічних цілей, які ми перед собою поставили?» Третє питання «Як повинні виглядати наші процеси, щоб ми змогли досягти тих цілей, які ми перед собою поставили по перспективі «Ринок \ Клієнти»? І, нарешті, четверте питання звучить так: «Які інфраструктура та співробітники нам необхідні для досягнення цілей по перспективі «Бізнессередовища?»

Дана модель управління ефективністю дозволить вирішити одну з основних проблем менеджменту контролю. Сучасні сільськогосподарські підприємства зіштовхуються з необхідністю оцінити успішність своїх зусиль, тим більше що процес розробки стратегії циклічний. Саме в цей момент і виникає проблема оцінки конкретної зміни чи позитивна вона або негативна, і з чим її потрібно порівнювати (Orlykovs'kyj and Trokoz, 2014). При відсутності відповідних показників ці питання повисають у повітрі. BSC же дозволяє конкретизувати ситуацію й відслідковувати конкретні зміни, паралельно коригуючи стратегію. Крім цього, вона показує кожному працівникові його роль на підприємстві, забезпечує його «настроювання» на стратегію, гарантує вірний стратегічний фокус. Індивідуальні мотиватори й особисті цілі співробітників прив'язані до ключових показників ефективності.

Така система дозволяє вибрати оптимальний набір показників для оцінки ефективності роботи сільськогосподарських підприємств з урахуванням поставлених цілей. Вбудований графічний редактор дозволяє створювати різні діаграми, розміщати на них стратегічні цілі, ключові показники, заходи й виконавців, а також визначати зв'язки між ними. Користувач може визначати вплив ключових показників на досягнення стратегічних цілей підприємства, розраховувати величину досягнення кожної мети, визначати ефективність проведених заходів.

Функціональні можливості системи: побудова збалансованої системи показників підприємства; аналіз досягнення стратегічних цілей сільськогосподарських підприємств, виходячи з фактичних значень ключових показників сільськогосподарських підприємств; балансування системи показників з метою визначення ефективних параметрів системи керування; візуальний редактор дозволяє просто й наочно редагувати різні діаграми: цілей, показників, заходів і т.д.; застосовуваних технологій, яка їх відповідність обраної стратегії, які інвестиції потрібно здійснити в розвиток з метою досягнення довгострокових цілей підприємства. У результаті використання карти діяльності сільськогосподарських підприємств стане більше зрозумілою й структурованою, більше прозорою й керованою.

### Висновки

Концепції управління ефективності Business Performance Management та Balanced Scorecard ефективні для мінливості економічного середовища, що супроводжує глобалізацію світової економіки, підвищення динамічності бізнессередовища і посилення конкуренції. Відбувається зміна правил, які застосо-

увались протягом десятиліть, клієнти стають більш розбірливими, з'являються нові конкуренти, які пропонують нові рішення. Всі ці процеси зачіпають і Україну, зокрема її сільськогосподарські підприємства.

Сучасний бізнес (особливо міжнародний) вимагає швидкості прийняття рішень і підвищеної гнучкості. Один з виходів це «Коллаборативне управління», при якому делегування повноважень і відповідальності поєднується з орієнтацією на досягнення головних цілей компанії.

Сучасний погляд на корпоративне управління істотно відрізняється від традиційного. Якщо раніше кордону управління відповідали кордонам підприємства (при цьому все, що знаходилося за кордоном, вважалося зовнішнім середовищем), то сьогодні все частіше говорять про управління ланцюжками, уздовж яких створюється додана вартість. Але практичне застосування такого підходу обмежувалося можливостями корпоративних інформаційних систем: вони були недостатньо відкритими, інтеграція залишала бажати кращого, а форма надання інформації далеко не завжди сприяла прийнятті рішень. Однак технології так само, як і управлінська наука, не стоять на місці. Сьогодні можна сказати, що і в світі, і в Україні є технології, здатні підтримувати самі сучасні управлінські принципи.

Концепції Business Performance Management та Balanced Scorecard то сам факт їх виникнення є результатом еволюції як управлінської теорії, так і інформаційних технологій, тому не дивно, що вони ввібрали в себе як актуальні управлінські принципи, так і сучасні технології.

### Бібліографічні посилання

- Dzhumigo, N.A. (2009). *Koncepcija sbalansirovannoj sistemy pokazatelej kak vazhnejshij jelement upravlenija* // [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu: [www.downloads/kontseptsiyasbalansirovannoyupravleniya.pdf](http://www.downloads/kontseptsiyasbalansirovannoyupravleniya.pdf). (in Russian).
- Danilova, O. (2015). *Upravlenie predpriyatijami v sovremennih uslovijah*. Finansovaja gazeta. Regional'nyj vypusk. 11, 109 (in Russian).
- Kaplan, R., Norton, D. (2014). *Organizacija, orientirovannaja na strategiju. Kak v novoj biznessrede preuspevajut organizacii, primenjajushhie sbalansirovannuju sistemu pokazatelej*. M.: ZAO «OlimpBiznes» (in Russian).
- Kaplan, R., Norton, D. (2013). *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju*. M.: ZAO «OlimpBiznes» (in Russian).
- Kozak H. (1999). *Sbalansirovannaja sistema ocnocnyh indikatorov kak instrument upravlenija biznesom* [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu: <http://www.management.com.ua>. (in Russian).
- Orlykovs'kyj, M.O., Trokoz, D.I. (2014). *Novitni koncepcii' upravlinnja efektyvnistju dijaj'nosti suchasnyh pidpryjemstv* [Elektronnyj resurs]. Rezhym dostupu: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 1.09.2016*