

Petro SABLUK¹

“Institute of Agrarian Economics” National Scientific Centre, Kyiv, Ukraine

Mykhailo PRODANCHUK²

“Institute of Agrarian Economics” National Scientific Centre, Kyiv, Ukraine

Nataliia SHEVCHUK³

“Institute of Agrarian Economics” National Scientific Centre, Kyiv, Ukraine

Improving the Evaluation of the Management System's Effectiveness Based on Integrated Reporting

Abstract. *The article aims to develop theoretical and methodical principles for evaluating the management system's effectiveness based on integrated reporting. A comprehensive approach to assessing the management of the efficiency of agricultural enterprises based on integrated reporting was proposed. It was determined that integrated reporting becomes a motivating factor in forming an information base focused on management requests to justify and make management decisions. The system of key indicators of the evaluation of the management of efficiency of the agricultural enterprises' activity was considered. In particular, these are the following indicators: the indicator of the growth of market value; evaluation of the efficiency of the managed subsystem; profitability of production capital of an agricultural enterprise; expected damage assessment indicator; evaluation of the impact of strategic change; enterprise profit; the value of the production potential of agricultural land in rural areas of the respective administrative-territorial entities which should be defined as the total rental income for certain types of agricultural land. A holistic model for evaluating the efficiency of the agricultural enterprises' activity based on integrated reporting data was proposed. Using this model based on the analysis of the system of key performance indicators will bring the management process of agricultural enterprises to a new level, which will provide management with a means of monitoring the main business activities. As a result, there will be an opportunity to identify weaknesses and strengths of the management system using financial and non-financial indicators following the information of the integrated report. A matrix of expected results from introducing a mechanism for evaluating the management system's effectiveness based on integrated reporting was developed.*

Keywords: *evaluation of the management system's effectiveness, integrated reporting, management decisions, enterprise profit, business processes, financial and non-financial indicators, economic efficiency.*

Suggested Citation

Sabluk, P., Prodanchuk, M., Shevchuk, N. (2022). Improving the Evaluation of the Management System's Effectiveness Based on Integrated Reporting. *Oblik i finansi*, 2(96), 33-42. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-2\(96\)-33-42](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-2(96)-33-42)

¹ **Petro SABLUK**, “Institute of Agrarian Economics” National Scientific Centre, Kyiv, Ukraine.
ORCID 0000-0002-8037-9545

² **Mykhailo PRODANCHUK**, “Institute of Agrarian Economics” National Scientific Centre, Kyiv, Ukraine.
ORCID 0000-0003-3504-4583

³ **Nataliia SHEVCHUK**, “Institute of Agrarian Economics” National Scientific Centre, Kyiv, Ukraine.
ORCID 0000-0002-4223-3174

E-mail: shievchuk.n@ukr.net (*Corresponding author*)

Удосконалення оцінювання ефективності управлінської системи на основі інтегрованої звітності

Анотація. Метою статті є розробка теоретико-методичних засад оцінювання ефективності управлінської системи на базі інтегрованої звітності. Запропоновано комплексний підхід до оцінки управління ефективністю діяльності аграрних підприємств на основі інтегрованої звітності. Визначено, що інтегрована звітність стає спонукальним чинником у формуванні інформаційної бази орієнтованої на запити менеджменту для обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Розглянуто систему ключових показників комплексного підходу до оцінки управління ефективністю діяльності аграрних підприємств: показник зростання ринкової вартості; оцінка ефективності керованої підсистеми; прибутковість виробничого капіталу аграрного підприємства; показник оцінки очікуваного збитку; оцінка віддачі від проведення стратегічних змін; прибуток підприємства; величина виробничого потенціалу земель сільськогосподарського призначення сільських територій відповідних адміністративно-територіальних утворень, варто визначати, як сукупний рентний дохід за окремими видами сільськогосподарських земель. Запропоновано цілісну модель оцінки ефективності діяльності аграрного підприємства на основі використання даних інтегрованої звітності. Використання моделі на основі аналізу системи ключових показників ефективності виведе процес управління аграрних підприємств на новий рівень, який забезпечить менеджмент засобом моніторингу основної бізнес-діяльності. Це дасть можливість визначати слабкі і сильні сторони ефективності управлінської системи використовуючи фінансові та нефінансові показники відповідно до інформаційної бази інтегрованого звіту. Розроблено матрицю очікуваних результатів від впровадження механізму оцінювання ефективності управлінської системи на базі інтегрованої звітності.

Ключові слова: оцінка ефективності управлінської системи, інтегрована звітність, управлінські рішення, прибуток підприємства, бізнес-процеси, фінансові та нефінансові показники, економічна ефективність.

Постановка проблеми. Сьогодні бізнес-процеси аграрних підприємств зазнають суттєвих змін, які передусім спрямовані на збереження та відтворення їх конкурентоспроможності. Відтак виникає необхідність оцінювання ефективності управління та економічного розвитку аграрних підприємств, що зумовлює потребу у пошуку інноваційних методів інформаційного забезпечення менеджменту. Інформаційною основою для такого оцінювання може бути інтегрована звітність, яка містить повну та достовірну інформацію про стан фінансових, соціальних і людських ресурсів та результати фінансово-господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи удосконалення оцінювання ефективності управлінської системи на базі інтегрованої звітності розкриті в наукових публікаціях таких учених, як К. Безверхий, С. Безручук, В. Жук, Ж. Богданов, М. Буковинська, Д. Грицишен, Т. Гільorme, Т. Давидюк, О. Лаговська, С. Легенчук, В. Євдокимов, Н. Лоханова, Н. Малюга, Т. Кузнєцова, Г. Кірейцев, Т. Мулик та інші.

В. Жук обґрунтував значимість інтегрованої звітності у формуванні інформаційної бази. По-перше, вчений зазначив, що серед науковців наростає дискусія щодо «центру відповідальності» формування інтегрованої звітності. Хтось бачить

центром такої відповідальності маркетингову службу підприємства, хтось рекомендує створити під інтегровану звітність окрему спеціалізовану службу, хтось розглядає це як реалізацію відповідного інноваційного проекту на основі лінійних взаємозв'язків різних служб. По-друге, для підготовки якісної інтегрованої звітності безперечно потрібно і разово, і постійно інвестувати в інформаційні технології, професійну підготовку фахівців бухгалтерської служби та інших служб, які будуть лінійно з нею виконувати даний бізнес-процес. З іншої сторони, важливим є чітке нормативно-методичне забезпечення побудови інтегрованої звітності в Україні. Прийняття у вигляді стандарту облікової політики по забезпеченню вимог сталого розвитку, розробки відповідних форм звітності та інструкцій по їх заповненню [1].

В. Жук, І. Замула, Д. Людвенко, Є. Попко пропонують розвиток нефінансового звітування аграрних підприємств України здійснювати з врахуванням переліку напрямів діяльності підприємства, який підлягає розкриттю у нефінансовій звітності, для задоволення інформаційних потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів таких підприємств [2].

На думку Т. Мулик, напрямами, які будуть відрізняти інтегровану звітність від інших видів звітності, є:

– новий підхід до структуризації капіталу підприємства;

– орієнтація на створення інформаційного забезпечення вартісно-орієнтованого управління підприємством;

– висвітлення головних аспектів діяльності підприємства, які мають змогу впливати на стратегічну стійкість підприємства на довгострокову перспективу [3].

Однак, використання інформаційного базису інтегрованої звітності для системного оцінювання ефективності управління залишається маловивченим, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є розробка теоретичних та методичних засад оцінювання ефективності управління аграрних підприємств на основі інтегрованої звітності в умовах нестійкого бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення ефективності діяльності є одним із головних завдань будь-якого підприємства. Однак, виконання цього завдання ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють зростанню витрат та скороченню доходів підприємств. Керівництво підприємств потребує надійних методів та інструментів задля протистояння цим негативним факторам. Саме тому для забезпечення стійкого зростання ефективності наприкінці ХХ століття і виник особливий розділ менеджменту організацій – управління ефективністю [4, с. 105].

Ефективність системи управління – це показник, що характеризує ефективність реалізації управлінських функцій, як результат діяльності підприємства, що відображається у його ринковій вартості. Однак, необхідно зауважити, що сьогодні в Україні у застосуванні методичних підходів до оцінки вартості аграрного підприємства та його капіталів (природного, виробничого, фінансового, людського, інтелектуального та соціального капіталу) відповідно до міжнародного стандарту <IR> є обмеження. Найголовнішою проблемою існуючої національної системи оціночної діяльності є невідповідність правової системи до термінології та методології професійної оцінки, особливо враховуючи той факт, що загальновизнані Міжнародні стандарти оцінки (МСО) кожні два роки оновлюються Міжнародним комітетом з питань оцінки (IVSC). Відтак, існує проблема у застосуванні моделей оцінки на практиці, особливо для нефінансової складової. Застосування низки методів оцінки які використовуються у міжнародній практиці для оцінки інтелектуального, людського, соціального, природного, фінансового капіталу не передбачені законодавством України.

Процес управління є досить складним і має спиратися, перш за все, на достовірну та всеосяжну інформацію на всіх рівнях управління. У зв'язку з

цим особливу роль відіграє саме інформаційне забезпечення системи управління підприємством, ефективність якої визначає кінцеву результативність функціонування господарюючого суб'єкта. О.Є. Кузьмін та Н.Г. Георгіаді розглядають інформаційне забезпечення як систему якісних і кількісних показників, що характеризують рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями з метою реалізації інформаційною системою встановлених цілей та завдань [5, с. 146].

Проведення попередніх розрахунків ефективності впровадження та/або поточного моніторингу, який відображає ефективність використання наявної на підприємстві системи управління інформаційними ресурсами, є одним з джерел підвищення ефективності та результативності його господарської діяльності [6, с. 61].

Оцінка ефективності управління – це показник, що відображає рівень організації управлінських процесів щодо досягнення поставлених цілей і завдань перед менеджментом аграрного підприємства. Він є основою моніторингу прогресу, індикатором успішності, що вказує як на успіх, так і на проблеми. Вчасно ідентифіковані показники, що характеризують проблеми, сприяють швидкій реакції на будь-яку бізнес ситуацію, надають можливість управління оперативно прийняти рішення щодо їх усунення.

Для оцінки ефективності управління системи управління необхідно мати сукупність показників функціонування бізнесу протягом звітної періоду та попередніх років. В аграрних підприємствах важливою є необхідність виконання принципу комплексності, який є підґрунтям забезпечення гармонійності розвитку всього підприємства [7, с. 308].

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством [8, с. 69]. Тобто, така оцінка має базуватися на окремих показниках, що в сукупності формують цілісну систему ефективності управління аграрним підприємством.

Рівень зовнішньої ефективності управління оцінює ефективність з сторони використання зовнішніх можливостей аграрних підприємств. Цей показник відображає рівень використання ринкових можливостей та характеризує стан зовнішнього економічного, політичного оточення і здатність аграрних підприємств мобільно адаптуватися до його змін, тому його ще називають адаптивною ефективністю.

Тому, кожне аграрне підприємство, з метою формування інформаційної бази для менеджменту, в процесі розробки облікової політики повинно визначитися із власним переліком фінансових і нефінансових показників ефективності управління на основі інтегрованої звітності, які будуть спроможні показати оцінку цілісної управлінської системи, якість методології і організації бухгалтерського

обліку, раціональність застосування ним аналітичних та контрольних процедур до об'єктів управління.

Для ефективного формування бази даних інтегрованої звітності підприємства необхідно контролювати порядок взаємодії зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків. При цьому перевагою внутрішнього поля є його залежність від системи управління підприємства, від якої

безпосередньо залежить стратегія формування внутрішнього інформаційного поля [9].

При такому підході система управління аграрними підприємствами об'єктивно враховуватиме конкретні дані економічного, фінансового та комерційного аналізу їхньої ефективної діяльності. Пропонуємо комплексний підхід до оцінювання управління ефективністю діяльності аграрних підприємств на основі інтегрованої звітності (рис. 1).



Рис. 1. Комплексний підхід до оцінки управління ефективністю діяльності аграрних підприємств на основі інтегрованої звітності

Джерело: побудовано авторами.

Система показників комплексного підходу до оцінки управління ефективністю діяльності аграрних підприємств є рушійною силою змін і удосконалення системи управлінського менеджменту та його моделей. При цьому, інтегрована звітність стає спонукальним чинником у формуванні інформаційної бази орієнтованої на запити менеджменту для обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Розглянемо систему ключових показників комплексного підходу до оцінки управління ефективністю діяльності аграрних підприємств на базі інтегрованого звіту у відповідності за його розділами.

Показник зростання ринкової вартості є динамічним за своєю природою, залежить від ряду факторів (від фізичних умов діяльності до економічного клімату), вказує на ефективність роботи управлінського персоналу. Оскільки, головна мета управлінців будь-якого підприємства приймати такі управлінські рішення у виробничій, фінансовій, інвестиційній діяльності, які сприяли би збільшенню розміру прибутку, зростанню ринкової вартості підприємства. Розраховується цей показник як

відношення двох показників оцінки ринкової вартості аграрного підприємства за базисний і звітний рік у відсотковому значенні та характеризує у скільки разів звітна ринкова вартість підприємства відрізняється від значення попередніх років. Оцінка аграрного підприємства здійснюється на основі його ринкової вартості, тобто, ймовірної суми грошей, за яку можливо здійснити купівлю-продаж об'єкта оцінки на ринку. Відображення показника зростання ринкової вартості аграрного підприємства у інтегрованій звітності пропонуємо здійснювати у динаміці за 3-5 років.

При оцінюванні системи управління слід розглядати технології управління за визначними елементами, що формують цілісну систему управління підприємством. **Оцінка ефективності керованої підсистеми** ґрунтується на реально існуючих показниках, яких досягло аграрне підприємство у сфері: управління операційною діяльністю, управління фінансовою діяльністю, маркетинговою діяльністю, інвестиційною та інноваційною діяльністю. Моніторинг поточної бізнес-діяльності та процесів управління нею

Accounting

дозволяє керівництву оцінити поточний стан та спрогнозувати сценарії розвитку бізнесу, створює можливості для оптимізації процесів діяльності аграрного підприємства. Загальну оцінку керованої підсистеми аграрного підприємства пропонуємо розраховувати за формулою середньої арифметичної, яка узагальнює віддачу усіх ланок управління.

$$\bar{E}_{kp} = (e_o + e_f + e_m + e_{in} + e_{inn})/5$$

де e_o – показник ефективності управління операційною діяльністю,

e_f – показник ефективності управління фінансовою діяльністю,

e_m – показник ефективності маркетинговою діяльністю,

e_{in} – показник ефективності інвестиційною діяльністю,

e_{inn} – показник ефективності інноваційною діяльністю.

Показник ефективності відповідної керованої підсистеми (управління операційною діяльністю, управління фінансовою діяльністю, маркетинговою діяльністю, інвестиційною та інноваційною діяльністю) пропонуємо розраховувати через відношення віддачі (доходу) від діяльності відповідної ланки управління до її витрат. Доцільним є визначення цих показників з урахуванням фактору часу, адже тільки динамічні показники можуть показати розвиток успіху.

Вважаємо, що успішність управління **прибутковістю виробничого капіталу** аграрного підприємства більш детально продемонструє система показників оцінки виробничого капіталу аграрних підприємств: загальний рівень рентабельності підприємства, рентабельність операційної діяльності, оцінка ліквідності та фінансової стійкості, що наведені табл. 1.

Таблиця 1

Система показників оцінки виробничого капіталу аграрних підприємств

Назва показника	Економічний зміст	Порядок розрахунку
Загальний рівень рентабельності підприємства	Показник характеризує рівень ефективності господарської та фінансової діяльності підприємства.	$P_R = \frac{BP}{C} * 100 \%$ де BP – валовий прибуток підприємства, грн.; C – загальна виробнича собівартість, грн.
Рентабельність операційної діяльності	Цей показник характеризує окупність витрат операційної діяльності. Він відображає результати роботи підприємства в цілому від операційної діяльності.	$R_{OD} = \frac{P_R}{VD} * 100 \%$ де P_R – прибуток від реалізації; VD – витрати від операційної діяльності.
Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття)	Показник відображає достатність оборотних засобів для покриття підприємством своїх боргів	$K_p = \frac{(OA + VM)}{(PO + DF)}$ де OA – оборотні активи; VM – витрати майбутніх періодів; PO – поточні зобов'язання; DF – доходи майбутніх періодів. Нормативне значення не менше 0,2-0,25
Коефіцієнт автономії	Показник свідчать про наявність у підприємства залежності від позикових джерел фінансування діяльності. Наявність робочого капіталу свідчить про наявність фінансових ресурсів для розширення бізнес-діяльності.	$K_A = \frac{PA}{PO}$ де PA – поточні активи; PO – поточні зобов'язання. Робочий капітал підприємства $W_K = PA - PO$

Джерело: систематизовано авторами на основі аналізу фахової літератури.

Вважаємо, що виробничий капітал підприємства, який відображається у фінансовій звітності у вигляді необоротних активів і запасів, буде нескладно відобразити у інтегрованому звіті, як в загальному, так і структуровано. Адже, виробничий капітал є одним з головних факторів виробництва, що призводить до кінцевого мети аграрного підприємства – отримання прибутку.

Для реалізації інформаційного забезпечення функціонування високопродуктивної політики управління ризиками і можливостями аграрного підприємства ми пропонуємо використовувати показник: оцінка очікуваного збитку.

Показник оцінки очікуваного збитку повинен надати можливість аграріям передбачити розмір ризиків та суму витрат на проведення профілактичних заходів до невизначеного майбутнього.

$$R = \sum_{i=1}^n p_i * c_i$$

де R – вартісна оцінка очікуваного збитку;

де R – вартісна оцінка очікуваного збитку;

p_i – ідентифікований i – ризик;

c_i – сума витрат, що спрямована на запобігання i -му ризику.

Продуктивність всієї системи управління залежить не просто від умов функціонування окремих компонентів, а від загального синергетичного ефекту компонентів у системі керування всіма ресурсами підприємства. Саме роль, вагу, ефективність руху капіталу, його структури у здатності забезпечити прибутки аграрному підприємству покликані показати показник – оцінка віддачі від проведення стратегічних змін. Оцінка віддачі від проведення стратегічних змін є показником, який вказує на результати процесів виконання стратегії і дій управлінців та персоналу, що визначається шляхом порівнянням доходів і витрат від впровадження стратегічних цілей і завдань. Важливо відмітити, що отриманий результат розрахунку даного показника дає можливість управлінцям зрозуміти наскільки досягнуто цілей по відношенню до визначеної стратегії, вказує на можливість підприємства реалізовувати розвиток бізнес-діяльності та є основою для розроблення відповідної системи коректуючих дій. Водночас, такі, показники, темп зростання прибутку, оцінка ділової активності, рентабельність капіталовкладень надають обґрунтування показнику «Оцінка віддачі від проведення стратегічних змін» та відтворюють більш глибоку картину стану реалізації стратегій підприємством.

Прибутковість сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах забезпечується оптимальною структурою процесів виробництва із урахуванням засобів виробництва необхідних для забезпечення вирощування тих культур, які мають найвищу рентабельність та користуються попитом ринку. Тому у діяльності, найважливішим є управління прибутком, як процес прийняття обґрунтованих і ефективних рішень за усіма основними аспектами його формування і використання.

Управління прибутком аграрних підприємств – це система взаємопов'язаних скупних елементів, спрямованих на досягнення кінцевої мети – отримання бажаного прибутку.

Прийняття управлінських рішень щодо формування фінансових результатів аграрних підприємств є надзвичайно важливим аспектом їх діяльності і передбачає розробку певних організаційно-методичних заходів з метою створення цілісної системи управління прибутком підприємств. Основними елементами організаційно-методичної системи управління прибутком, на думку Н.Г. Пігуль, є: організаційне забезпечення; інформаційне забезпечення; системи і методи аналізу прибутку; системи і методи планування прибутку; системи і методи внутрішнього контролю [10, с. 127].

Отже, будь-якого аграрного підприємства кінцевою ціллю є максимізація прибутку. Тому, під час стратегічного планування важливо врахувати всі фактори та специфічних аспектів щодо визначення величини рівня прибутку. При цьому, важливим є формування найбільш істотних принципів стратегічного планування та ефективної системи управління прибутком. Показники результатів діяльності підтверджують обґрунтованість і достовірність фінансового стану, формують у користувача бачення щодо економічного розвитку та результативність діяльності підприємства у майбутньому.

Прибуток підприємства визначається за формою:

$$П = Д - В,$$

де:

П – прибуток;

Д – доходи за звітний період;

В – витрати понесені на отримання доходів.

Для відображення інформаційної складової стосовно потенціалу бізнес-моделі аграрного підприємства пропонуємо показник виробничого потенціалу земель сільськогосподарського призначення.

Зокрема, величину виробничого потенціалу земель сільськогосподарського призначення сільських територій відповідних адміністративно-територіальних утворень варто визначати як сукупний рентний дохід за окремими видами сільськогосподарських земель (угідь) за формулою:

$$ВПЗсг = \sum Пу_i \times Рду_i \times Кінф + ВПЗгбд,$$

де:

ВПЗсг – це виробничий потенціал земель сільськогосподарського призначення;

ВПЗгбд – виробничий потенціал сільськогосподарських земель, зайнятих під будівлями і дворами;

Пу_i – площа відповідного сільськогосподарського угіддя (у_i – ріллі, багаторічних насаджень, сінокосів, пасовищ), що встановлюється для сільської території в межах конкретного адміністративно-територіального утворення за даними Державного земельного кадастру та/або документації із землеустрою;

Рду_i – рентний дохід одного гектара відповідних сільськогосподарських угідь (ріллі, багаторічних насаджень, сінокосів, пасовищ) (у гривнях на рік), розраховується на поточний рік проведення оцінки згідно з актуальними даними нормативної грошової оцінки;

Кінф – коефіцієнт, запропонований Держзем-агентством України для врахування відмінності у розвиненості інфраструктури сільського господарства області [11].

Важливо відмітити, що запропонований комплексний підхід до оцінки управління ефективністю діяльності підприємства дасть можливість для кожного аграрного підприємства вибудувати власну інформаційну архітектуру, яка з часом може змінюватися. Інформаційною базою

Accounting

щодо такої оцінки є інтегрована звітність, що відображатиме об'єктивний стан підприємства та показуватиме, об'єктивну оцінку управлінським процесам які відбулися та які будуть відбуватися у бізнес-діяльності.

Винайти однаковий набір показників інтегрованої звітності для усіх підприємств не можливо, адже кожне підприємство унікальне за своєю організаційною і господарською структурою, має власні підходи до управління та взаємодіє із власною аудиторією стейкхолдерів. Підприємства повинні спочатку визначитися із переліком стандартів та системою показників, які є для нього пріоритетними, актуальними та потрібними в управлінні у залежності від визначених цінностей, стратегічних цілей і завдань.

Успішне функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Тому, кожне підприємство готуючись

до прийняття обґрунтованих управлінських рішень повинно насамперед розробити методичні та організаційні інструменти формування інтегрованої звітності із власною системою показників, яка якісно враховуватиме інформаційні запити менеджменту. Зазначені інструменти мають реалізуватися через комплексну інтегровану політику шляхом розробки внутрішнього нормативного документу (положення) із встановленими правилами до формування звіту, дорожньою картою звіту із визначеним переліком показників, в тому числі й ключових показників ефективності управління. Єдиний набір оціночних ключових показників ефективності управління забезпечить додатковий внутрішній контроль за ефективністю управління аграрним підприємством, за досягненням ним стратегічних цілей і завдань.

Структурно-логічна модель механізму оцінювання ефективності управлінської системи запропонована нами на рис. 2.

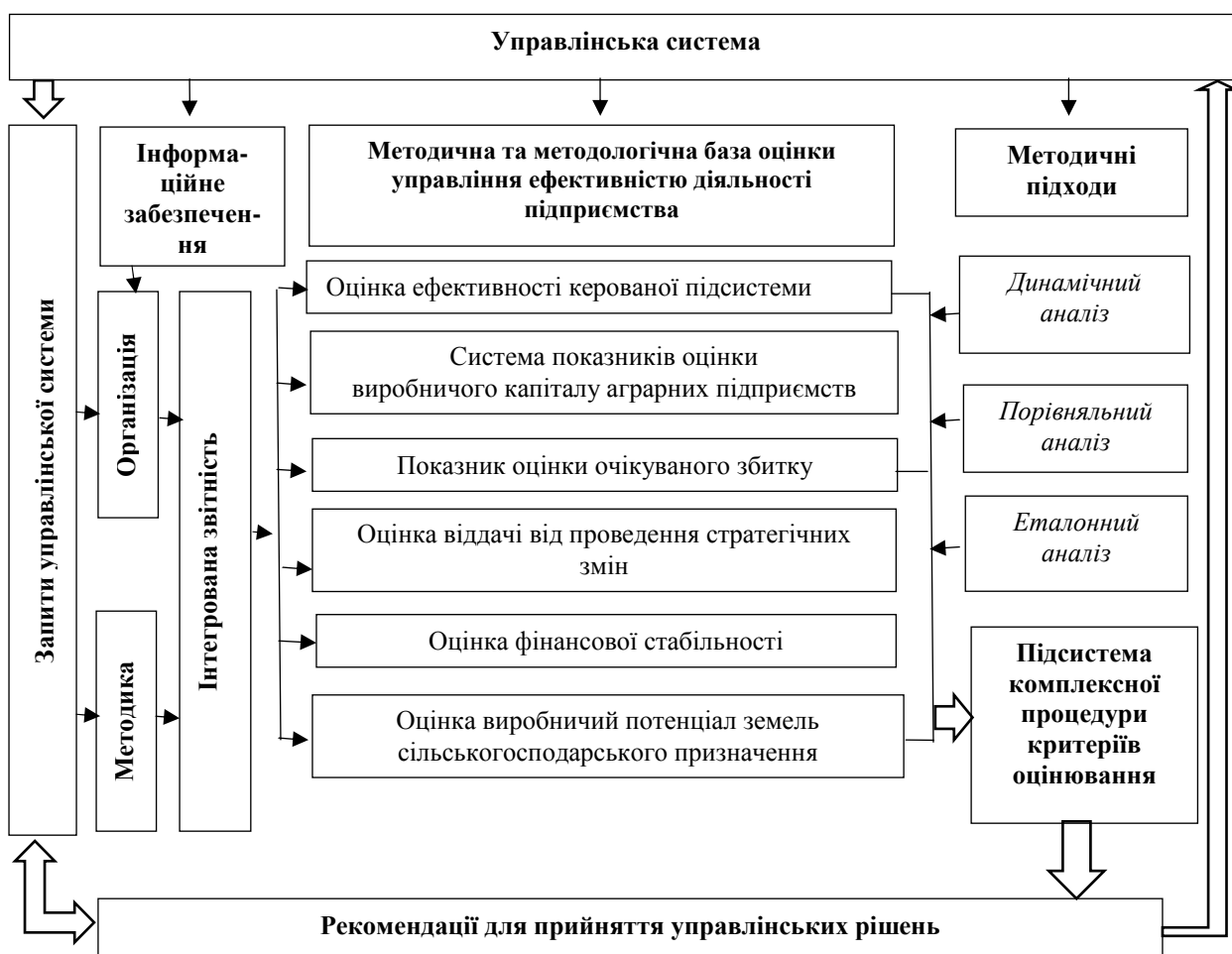


Рис. 2. Структурно-логічна модель механізму оцінювання ефективності управлінської системи на основі інтегрованої звітності

Джерело: побудовано авторами.

Її складовими є:

- методична та організаційна база інформаційного забезпечення;
- оцінка управління ефективністю діяльності підприємства на основі наступних методичних підходів:
 - 1) динамічний аналіз (вивчення показників в динаміці за певний період);
 - 2) порівняльний аналіз (передбачає зіставлення фактичного значення показника за звітний період із попередніми за аналогічний період або середньогалузевим);
 - 3) еталонний аналіз (порівняння фактичного значення показника за звітний період з еталонним його значенням);
- методична та методологічна база оцінки управління ефективністю підприємства;
- підсистема комплексної процедури критеріїв оцінювання;
- система комунікативних зв'язків, яка полягає у комплексному процесі удосконалення управління підприємством.

Використання моделі на основі аналізу системи ключових показників ефективності виведе процес управління аграрного підприємства на новий рівень, який забезпечить менеджмент засобом моніторингу основної бізнес-діяльності, а не просто вимірювання

фінансового успіху. Це дасть можливість визначати слабкі і сильні сторони ефективності управлінської системи використовуючи фінансові і нефінансові показники відповідно до інформаційної бази інтегрованого звіту комплексно охоплюючи усі напрямки управління: капіталом, бізнес процесами, ризиками та прогнозами тощо. Модель дає можливість якісно відображати динамічний та еволюційний характер управління аграрним підприємством на основі системного підходу, якій здатен надати загальну інформацію із можливістю її деталізації. Така система показників дозволить періодично здійснювати моніторинг ефективності управлінської діяльності з метою виявлення проблемних питань в управлінні. Порівнюючи показники за попередні періоди, оцінюючи їх відхилення, менеджери зможуть швидко реагувати на зміни та приймати обгрунтовані рішення. Такий підхід дасть можливість оцінити ефективність операційної системи управління для кожного виробничого підрозділу аграрного підприємства.

Розглядаючи процес реалізації структурно-логічної моделі як дієвий інструмент управління, позиція авторів щодо оцінювання ефективності управлінської системи полягає у визначенні очікуваних результатів від впровадження (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця очікуваних результатів від впровадження механізму оцінювання ефективності управлінської системи на базі інтегрованої звітності

Складові інтегрованої звітності	Об'єкти управління	Очікувані результати від впровадження
Опис підприємства та зовнішнього середовища	Процес розвитку підприємства спрямований на зростання вартості підприємства	Зростання ринкової вартості аграрного підприємства
Управління	Управлінська система	Підвищення ефективності управління операційною діяльністю, фінансовою, маркетинговою, інвестиційною та інноваційною діяльністю
Бізнес-модель	Операційна діяльність	Зростання прибутковості виробничого капіталу
Ризики та можливості	Ризик, економічні відносини між суб'єктами в процесі підприємницької діяльності, внутрішні та зовнішні можливості для отримання переваг	Освоєння нових ринків, впровадження нових послуг і продуктів, інших дій, які супроводжуються підвищеним ризиком
Стратегія і розподіл ресурсів	Природний, соціальний та інтелектуальний капітал	Зростання вартості природного, соціального та інтелектуального капіталу
Результати діяльності	Прибуток підприємства	Максимізація прибутку, підвищення ефективності маркетингу, якості продукції і ліквідація втрат від браку
Перспективи на майбутнє	Процеси реалізації стратегії підприємства	Зростання виробничого потенціалу земель сільськогосподарського призначення

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень.

Отже, використання у практичній діяльності аграрних підприємств розробленої матриці дасть можливість управлінській системі в оперативному режимі оцінити бізнес-процеси, аналізувати, прогнозувати, планувати свою діяльність. Це дозволить: оперативно вживати заходів щодо

усунення проблем для досягнення ефективного управління ресурсами, розробляти і опрацювати рекомендації для прийняття управлінських рішень, що забезпечить зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Висновки. За результатами дослідження виявлено, що найважливішим елементом розробки системи показників ефективності управління для аграрних підприємств є визначення того, що є для них важливим та/або ключовим. Відтак, ключові показники ефективності управління повинні цілісно відповідати процесу управління, який пов'язує в єдине місію, візії, стратегію, цінності та бачення підприємства коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі.

При цьому саме інформація інтегрованого звіту стане відображенням реального стану підприємства, що показуватиме, об'єктивну оцінку управлінським процесам що відбулися та що будуть відбуватися у бізнес-діяльності. Модель інтегрованого звіту у своєму форматі має передбачає врахування змін у підходах до управління. Аграрні підприємства при організаційній розробці макету власного інтегрованого звіту повинні зосередитися на своїх унікальних галузевих показниках, на тих показниках, які якнайкраще відповідають його стратегіям, планам та цінностям.

Запропонована структурно-логічна модель механізму оцінювання ефективності управлінської системи та матриця очікуваних результатів від

впровадження механізму оцінювання ефективності управлінської системи на базі інтегрованої звітності дасть можливість для кожного аграрного підприємства вибудувати власну інформаційну архітектуру із запропонованими управлінськими рішеннями, яка здатна буде задовольнити запити менеджменту. Це спрощує процедуру оцінки ефективності управління на конкретному аграрному підприємстві, а іноді є єдиним можливим варіантом її проведення і надання для управління обґрунтованих висновків.

Адаптація авторських пропозицій у господарській діяльності аграрних підприємств дасть можливість функціонально підійти до забезпечення ефективності управління, що, у свою чергу, сприятиме: зростанню ринкової вартості підприємства та прибутковості виробничого капіталу; підвищенню ефективності управління операційною діяльністю, фінансовою, маркетинговою, інвестиційною та інноваційною діяльністю; освоєння нових ринків, впровадження додаткових послуг і продуктів, інших дій, які супроводжуються підвищеним ризиком; максимізація прибутку, підвищення ефективності маркетингу, якості продукції і ліквідація втрат від браку; зростання виробничого потенціалу земель сільськогосподарського призначення.

4 Список використаних джерел

1. Жук В. М. Інтегрована звітність: ретроспектива і перспектива в Україні. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 20-27. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-20-27](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-20-27)
2. Zhuk V., Zamula I., Liudvenko D., Popko Ye. Development of non-financial reporting of agricultural enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6, No. 4. pp. 76-89.
3. Мулик Т. О., Ващілова Н. В. Інтегрована звітність підприємства: стан та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com>
4. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105-109.
5. Кузьмін О. С., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
6. Ястремская Е. Н. Механизм управления предприятием: информационный поход. *Вестник Международного Славянского университета. Серия «Экономика. Социология»*. 2006. № 5. С. 60-63
7. Кузнецова Т. В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 308-313.
8. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. № 50(1023). С. 67-75.
9. Prodanchuk M., Tripak M., Hutsalenko L., Myskiv L., Shevchuk N. Organization aspects of the integrated reporting formation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. No 5(40). pp. 110-119.
10. Пігуль Н. Г. Управління прибутком підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2010. № 28. С. 125-132.
11. Проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення» від 26.05.2014 р. № 621. Державне агентство земельних ресурсів України. URL: <http://land.gov.ua/zakonotvorchadiialnist/621.html>

4 References

1. Zhuk, V. M. (2019). Intehrovana zvitnist: retrospektyva i perspektyva v Ukraini [Integrated Reporting: A Retrospective and Perspective in Ukraine]. *Iblik I finansi*, 1(83), 20–27. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-20-27](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-20-27)
2. Zhuk, V. Zamula, I. Liudvenko, D. and Popko, Y. (2020). Development of non-financial reporting of agricultural enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*, 6(4), 76-89.
3. Mulyk, T. & Vascshilova, N. (2019). Intehrovana zvitnist pidprijemstva: stan ta perspektyvy rozvytku [Integrated soundness of the enterprise and prospect of development]. *Efektivna ekonomika*, 11, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7404> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.59

4. Lazareva, N. O. (2015). About understanding of the management of the effectiveness of the enterprise. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 2(40), 105-109.
5. Kuzmin, O. Ye., & Heorhiadi, N. H. (2006). Formuvannia i vykorystannia informatsiinoi systemy upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva [Formation and use of the information system management of the enterprise economic development]. Lviv: NU "Lvivska politehnika".
6. Yastremskaya, E. N. (2006). Enterprise management mechanism: information approach. *Vestnik Mezhdunarodnogo Slavyanskogo universiteta*, 5, 60-63.
7. Kuznietsova, T. V. (2013). Comprehensive approach to improving the personnel management system at export-oriented enterprises of Ukraine. *Biznes Inform*, 1, 308-313.
8. Kviatkovska, L. A., Vorobiova, L. D. (2013). Kompleksnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [A comprehensive approach to assessing the effectiveness of enterprise management]. *Visnyk NTU "KhPI"*, 50(1023), 67-75.
9. Prodanchuk, M., Tripak, M., Hutsalenko, L., Myskiv, L., Shevchuk, N. (2021). Organization aspects of the integrated reporting formation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(40), 110-119.
10. Pihul, N. H. (2010). Problems and prospects of banking development in Ukraine. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, 28, 125-132.
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014). Pro zatverdzhennya Metodyky normatyvnoyi hroshovoyi otsinky zemel silskohospodarskoho pryznachennya [On approving the Methodology of normative monetary value of agricultural lands]: Draft Resolution, Retrieved from <http://land.gov.ua/zakonotvorcha-diialnist/621.html>