УДК: 338.43:658.012.2 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-9-334-83-94**

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кузнецова І. О., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: inna.stream27@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3017-6165

Гуляєва О. М., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lenagulyaeva068@gmail.com
ORCID: 0009-0002-8534-3792

Анотація. *У статті розглянуто теоретичні та методичні засади управління результативністю як ключового інструменту реалізації стратегії аграрного підприємства. Проаналізовано сутність поняття «результативність» та її відмінність від категорії «ефективність», підкреслено стратегічний вимір результативності як досягнення довгострокових цілей розвитку. Метою дослідження є систематизація теоретичних та методичних засад управління результативністю аграрного підприємства й визначення комплексного інструментарію, що забезпечує узгодження операційних показників із довгостроковими стратегічними цілями розвитку. Методика дослідження ґрунтується на застосуванні методів системного аналізу та синтезу для узагальнення наукових підходів до дефініції результативності та її стратегічного контексту. Використано порівняльний аналіз для класифікації моделей оцінювання, зокрема, Збалансованої системи показників (BSC), аналізу Дюпона та моделі «Tableau de Bord», а метод структурно-логічного узагальнення застосовано для формування цілісної моделі управління результативністю. Результати дослідження полягають у визначенні стратегічного виміру результативності як ключового фактора досягнення цілей підприємства; обґрунтуванні необхідності переходу від суто фінансово орієнтованих показників до збалансованого управління, що охоплює нефінансові аспекти (клієнтська перспектива, внутрішні процеси); та пропозиції узагальненої моделі управління результативністю, інтегрованої зі стратегічним плануванням аграрного підприємства. Практична значимість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів аграрними підприємствами для розробки та вдосконалення внутрішніх систем стратегічного управління, об'єктивного оцінювання ефективності впровадження стратегії та підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері розподілу ресурсів та мінімізації ризиків.*

Ключові слова: *результативність, управління результативністю, стратегія підприємства, ключові показники результативності, збалансована система показників, аналіз Дюпона, стратегічна карта, зовнішнє середовище.*

EFFECTIVENESS MANAGEMENT AS THE BASIS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Inna Kuznetsova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Organizational Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: inna.stream27@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3017-6165

Olena Gulyaeva, a second (master's) level higher education student, faculty of management, accounting and information technologies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: lenagulyaeva068@gmail.com
ORCID: 0009-0002-8534-3792

Abstract. *This article examines the theoretical and methodological foundations of performance management as a key tool for implementing the strategy of an agrarian enterprise. The essence of the concept of 'performance' and its difference from the category of 'efficiency' are analysed, emphasizing the strategic dimension of performance as the achievement of long-term development goals. The primary objective of the research is to systematise the theoretical and methodological foundations of performance management of an agrarian enterprise and to determine a comprehensive set of tools that ensures the alignment of operational indicators with long-term strategic development goals. The research methodology is based on the application of methods of systemic analysis and synthesis to generalise scientific approaches to the definition of performance and its strategic context. Comparative analysis was used to classify performance evaluation models, specifically the Balanced Scorecard (BSC), DuPont analysis, and the "Tableau de Bord" model, and the method of structural and logical generalisation was applied to form a holistic performance management model. The study's key results consist of identifying the strategic dimension of performance as a key factor in achieving enterprise goals; substantiating the need to transition from purely financially oriented indicators to balanced management that encompasses non-financial aspects (customer perspective, internal processes); and proposing a generalised performance management model integrated with the strategic planning of an agrarian enterprise. The scientific novelty of the research lies in the conceptual substantiation of the performance management model for agrarian enterprises through the*

integration of the strategic perspective of the Balanced Scorecard with the detailed financial decomposition of the DuPont Analysis, which, unlike existing approaches, allows for a multi-level, cause-and-effect assessment of strategic goal achievement across both financial and operational dimensions. The practical significance of the work lies in the possibility of using the obtained results by agrarian enterprises to develop and improve internal strategic management systems, objectively assess the effectiveness of strategy implementation, and increase the validity of managerial decisions in the area of resource allocation and risk minimisation.

Keywords: *effectiveness, effectiveness management, enterprise strategy, key performance indicators (KPI), Balanced Scorecard, DuPont Analysis, strategic map, external environment.*

JEL Classification: Q100; Q130; M110; L250; O120

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі підприємства перебувають під постійним тиском зовнішніх викликів – глобалізації, нестабільності ринків, технологічних змін та зростання конкуренції. Ці фактори зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління діяльністю та оцінювання результативності. Ключовим викликом для підприємств стає забезпечення довгострокового розвитку і досягнення конкурентних переваг, що неможливо без системного управління результативністю. Традиційні методи, орієнтовані переважно на фінансові показники, не відображають комплексного потенціалу підприємства щодо реалізації стратегічних орієнтирів. За таких умов виникає потреба у впровадженні сучасних моделей управління результативністю, які дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси, своєчасно ідентифікувати слабкі місця в управлінських процесах та формувати обґрунтовані рішення для забезпечення стійкого стратегічного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання результативності та її ролі у реалізації стратегії підприємства знайшло відображення у працях багатьох учених, оскільки саме результативність розглядається як базова умова досягнення стратегічних цілей і довгострокового розвитку. Науковий інтерес зосереджено на визначенні сутності цього поняття, його відмінності від ефективності та пошуку інструментів оцінювання й управління результативністю.

Серед зарубіжних дослідників слід відзначити П. Ф. Друкера, М. Портера, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Р. Каплана і Д. Нортона, Ж. Л. Мало, К. МакНейра, Р. Лінча, К. Кроса, К. Х'юберта та інших. Серед українських науковців до вивчення цієї проблематики зверталися І. Кузнецова, С. Пилипенко, А. Шеремет, Н. Педченко, М. Сахацький та інші, які досліджували сутність категорії «результативність» та розробляли підходи до формування систем управління результативністю.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу науковців до проблеми управління результативністю підприємств, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою та потребує подальшого дослідження. Актуальною є проблема адаптації наявних моделей управління результативністю до специфіки аграрного сектору, де поєднуються сезонність виробництва, високий рівень залежності від природно-кліматичних умов та значні коливання цінової кон'юнктури. Також недостатньо розроблені методичні підходи до інтеграції фінансових та нефінансових показників у єдину систему оцінювання, що дозволило б комплексно відображати реальний стан і перспективи розвитку підприємства.

Мета дослідження – підвищення результативності діяльності підприємства шляхом розробки пропозицій щодо удосконалення системи управління результативністю як основи реалізації його стратегії. У межах досягнення поставленої мети акцент зроблено на обґрунтуванні моделі управління результативністю аграрного підприємства, проведенні аналізу зовнішнього середовища та фінансового стану підприємства, оцінюванні його результативності та обґрунтуванні заходів щодо підвищення результативності.

Основний матеріал. Результативність діяльності підприємства посідає ключове місце серед чинників, що зумовлюють успішність функціонування бізнесу незалежно від його масштабу.

Сутність поняття результативності полягає у досягненні організацією поставлених цілей та завдань, що визначають кінцевий результат її діяльності. Це характеристика рівня реалізації запланованих орієнтирів, яка відображає відповідність фактичних результатів стратегічним або операційним цілям. На відміну від ефективності, що акцентує на оптимальному використанні ресурсів для отримання результату, результативність зосереджена на досягненні саме запланованого ефекту – якісного результату, який має стратегічне значення для розвитку підприємства [1] .

Попри широку присутність поняття результативності в управлінській практиці, у науковій літературі часто трапляється його ототожнення з поняттям «ефективність», однак між ними є суттєві відмінності. Ефективність зазвичай інтерпретується як досягнення результату з мінімальними витратами часу та ресурсів, тоді як результативність зосереджена на стратегічному вимірі – досягненні цілей, які мають довготривалий вплив на розвиток підприємства. Відтак, результативність розглядається як ширше поняття, що поєднує використання ресурсів із досягненням запланованих або бажаних результатів [2].

Загальні відмінності понять «результативність» та «ефективність» відображено у таб. 1.

Таблиця 1

Відмінності понять «результативність» та «ефективність»

Основні відмінності	Результативність	Ефективність
Основна характеристика	результативність означає ступінь досягнення організацією поставлених цілей з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів, що відображає фактичні результати діяльності у порівнянні з очікуваними	ефективність означає досягати максимально можливих результатів за умови обмежених фінансових та матеріальних ресурсів
Мета	отримати результат, що відповідає стратегічним настановам	отримати результат, що забезпечує найвищу віддачу за визначеними критеріями
Спрямованість	на засоби та результати	на економію
Орієнтація	на стратегії, довгострокову перспективу, сталий успіх та досягнення стратегічних цілей з плином часу	на короткострокові вигоди прагнення негайного покращення використання ресурсів та скорочення витрат
Практичне значення	досягнення бажаних результатів	мінімізація нераціональних витрат ресурсів

Джерело: складено авторками за матеріалами [3-6]

Отже, незважаючи на часте ототожнення понять «ефективність» та «результативність» у наукових працях, ці терміни мають різне змістове наповнення. Ефективність означає виконання завдань з мінімальними витратами ресурсів і часу, тоді як результативність акцентує на досягненні стратегічно важливих цілей і конкретних результатів.

Результативність охоплює ширший вимір, орієнтований на зміст і значущість досягнутого, а не лише на технічну якість виконання. Вона передбачає зосередженість на діях, які приносять максимальну користь для розвитку підприємства. У цьому сенсі результативність має вищий пріоритет, адже саме вона визначає відповідність діяльності стратегічним орієнтирам підприємства [7].

Результативність є складним багатогранним поняттям. Зважаючи на це доцільно розглянути підходи та інструменти, які дозволяють її об'єктивно вимірювати, аналізувати та покращувати у межах системи управління підприємством.

Важливим інструментом є ключові показники результативності (KPI), що застосовуються для оцінювання досягнення стратегічних і операційних цілей. До типових KPI належать [8]: рентабельність продукції, показники продуктивності праці, витрати на одиницю продукції, рівень задоволеності клієнтів, тривалість операційного циклу тощо. Вони дають змогу менеджерам не лише контролювати поточний стан справ, а й приймати обґрунтовані рішення з урахуванням цілей підприємства.

У межах комплексного підходу до оцінювання результативності особливої уваги заслуговує Balanced Scorecard (BSC) [9], яка поєднує фінансові й нефінансові індикатори, структуруючи їх за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток.

Також широкого застосування набула модель Tableau de Bord [10] орієнтована на оперативне управління та контроль за досягненням цілей через систему інтегрованих показників, які регулярно оновлюються і дають можливість швидко реагувати на зміни. Зі свого боку,

«Піраміда ефективності» [11] структурує показники за рівнями організаційної ієрархії, дозволяючи керівництву здійснювати вертикальну інтеграцію цілей – від стратегічного до виконавчого рівня.

Універсальні системи показників (TPS) [10] забезпечують можливість адаптації під конкретні умови діяльності підприємства, що робить їх надзвичайно гнучкими й ефективними у практиці. Їх використання дає змогу не лише відстежувати досягнення стратегічних орієнтирів, а й формувати цілісну систему внутрішнього контролю, орієнтовану на результат.

Для систематизації підходів до оцінювання результативності управління в економічній літературі було проаналізовано найбільш поширені комплексні моделі (табл. 2). Узагальнення проведено за такими критеріями: автор, сутність моделі, її переваги та недоліки. Це дало можливість уніфіковано представити різні підходи та виокремити їх ключові характеристики для подальшого аналізу.

Таблиця 2

Найпоширеніші системи показників оцінювання результативності

Назва	Автор	Сутність моделі	Переваги	Недоліки
DuPont Analysis [11]	Ф. Дональдсон Браун, корпорація DuPont	Метод розкладання рентабельності власного капіталу (ROE) на складові: рентабельність продажів, ефективність використання активів і фінансовий леверидж.	Дає можливість глибоко проаналізувати фінансові результати підприємства, виявляючи основні драйвери прибутковості. Сприяє виявленню фінансових ризиків та ефективності використання активів і капіталу.	Не враховує нефінансові показники. Залежить від якості облікової політики підприємства; може викривляти реальну ефективність.
Balanced Scorecard (BSC) [10,11]	Д. Нортон і Р. Каплан	Стратегічна система управління, яка вимірює ефективність за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток. Ключовим елементом моделі є стратегічна карта – візуалізація причинно-наслідкових зв'язків між цілями, яка забезпечує логіку переходу від бачення до дій.	Забезпечує інтеграцію стратегічних цілей з операційною діяльністю підприємства. Дає змогу враховувати як фінансові, так і нефінансові чинники ефективності.	Вимагає значних ресурсів і часу на впровадження, особливо в умовах організаційних змін. Може бути складною для підтримки у динамічному середовищі через необхідність регулярної адаптації показників.
Total Performance Scorecard (TPS) [10]	К. Х'юберт	Розширення моделі BSC, яке доповнює оцінювання ефективності самоаналізом працівників, розвитком особистої відповідальності та внутрішньої мотивації. TPS поєднує стратегічні цілі організації з особистими цілями працівника	Забезпечує цілісне управління результативністю на організаційному, командному й особистому рівнях. Сприяє формуванню культури саморефлексії, особистісного зростання та залучення персоналу.	Впровадження потребує високого рівня довіри, відкритості й емоційної зрілості персоналу. Суб'єктивність оцінювання особистої ефективності може знижувати об'єктивність системи.

Модель Tableau de Bord [10, 11]	Ж. Л. Мало	Система візуального управління, що базується на панелі ключових показників, адаптованих під потреби окремого менеджера чи підрозділу. Наголос робиться на оперативному моніторингу й прийнятті рішень у режимі реального часу.	Гнучка структура, яка дозволяє адаптувати систему під потреби конкретного рівня управління. Забезпечує швидке реагування на зміни та відхилення від планових показників.	Не забезпечує логічного зв'язку між довгостроковими цілями й операційними діями. Відсутність єдиної стандартизованої структури ускладнює порівнянність між підрозділами.
«Піраміда ефективності» [2, 11]	К. МакНейр, Р. Лінч, К. Крос	Модель, яка зв'язує стратегічні цілі з операційною діяльністю через чотири рівні: корпоративна візія, бізнес-одиниці, ключові процеси та індикатори продуктивності.	Забезпечує системне поєднання стратегічного бачення з операційною ефективністю. Враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори діяльності підприємства.	Реалізація вимагає чіткої організаційної структури та злагодженої комунікації між рівнями. Ризик дублювання або надмірної деталізації показників, що знижує ефективність моделі.

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [2; 10-11]

Отже, кожна з розглянутих моделей має свою специфіку, сферу застосування та концептуальні акценти. Аналіз Дюпона, орієнтований на фінансову діагностику, Tableau de Bord забезпечує гнучке оперативне управління, Піраміда ефективності вибудовує вертикаль логіки цілей, Total Performance Scorecard розширює вимірювання за рахунок особистої залученості працівників. Водночас збалансована система показників вирізняється серед них своєю універсальністю, стратегічною орієнтацією та глибокою інтеграцією нефінансових і фінансових показників.

Ключовим елементом BSC є стратегічна карта – інструмент, що візуалізує логічні взаємозв'язки між стратегічними цілями у різних площинах діяльності організації. Саме завдяки стратегічним картам забезпечується прозорість процесу реалізації стратегії, можливість її комунікації та контролю, що робить BSC особливо цінною для побудови систем управління результативністю в умовах складного та динамічного середовища [9].

Отже, саме модель BSC може бути використана як концептуальна основа для формування етапів системи управління результативністю, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей, забезпечення організаційної узгодженості та підвищення адаптивності у сучасних умовах господарювання.

Водночас формування етапів управління результативністю неможливе без розгляду еволюції теоретичних підходів до формування та досягнення цілей у системі управління підприємством. На нашу думку [12], свій початок управління результативністю бере з концепції П. Ф. Друкера «Управління за цілями» (Management by Objectives, MBO), який одним із перших упорядкував процес щодо досягнення цілей. Він наголошував, що ефективне управління повинно ґрунтуватися на досягненні чітко окреслених цілей, узгоджених між керівництвом і працівниками, з акцентом на залученість персоналу і прозорість очікувань. Модель MBO розглядає процес управління як послідовність кроків [13]: формулювання цілей, їх деталізація через SMART-підхід, моніторинг виконання, оцінювання досягнень і надання зворотного зв'язку.

Продовжили розвиток концепції управління результативністю Р. С. Каплан і Д. П. Нортон, які сформували збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC), та запропонували розширити оцінювання результатів підприємства за межі фінансових показників. Процес формування BSC автори надають як послідовну розробку показників за складовими моделі. Ми вважаємо за доцільне як основу процесу управління результативністю використати

процес Друкера. Доречно сформувати показники результативності за моделлю BSC. Під час формування фінансової складової доречно використати модель Дюпона. Зважаючи на важливість урахування зміни зовнішнього середовища під час встановлення показників результативності, необхідно включити аналіз зовнішнього середовища.

Зважаючи на концепцію управління за цілями та збалансовану систему показників, ми пропонуємо модель управління результативністю підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Модель управління результативністю підприємства

Джерело: розроблено авторками на основі [7, 12]

Запропонована модель управління результативністю підприємства базується на стратегічному підході, що спрямований на раціональне використання власних ресурсів для отримання прибутку та досягнення довгострокових цілей. Її послідовна структура охоплює як зовнішній стратегічний аналіз, так і детальний фінансовий аналіз через інструментарій Дюпона. У межах моделі передбачається формування фінансової складової стратегічної карти, що дозволяє поєднати фінансові результати з довгостроковими цілями організації.

Отже, представлена модель управління результативністю підприємства є процесом, що забезпечує трансформацію стратегічних намірів підприємства у практичні результати. Завдяки системності, узгодженості цілей та механізму зворотного зв'язку, цей процес набуває цілісного та адаптивного характеру.

Практичну апробацію запропонованої моделі нами виконано для сільськогосподарського підприємства СВК «ПРОГРЕС», яке займається вирощуванням та реалізацією сільськогосподарської продукції, а саме: рослинницької продукції – зернових, бобових та олійних культур.

Нами було проведено аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Встановлено, що протягом 2016–2024 рр. валовий збір зернових і зернобобових в Україні демонстрував стабільне зростання (рис. 2), що свідчить про потенціал ринку для аграрних підприємств. Незважаючи на війну, валовий збір залишався стабільним.

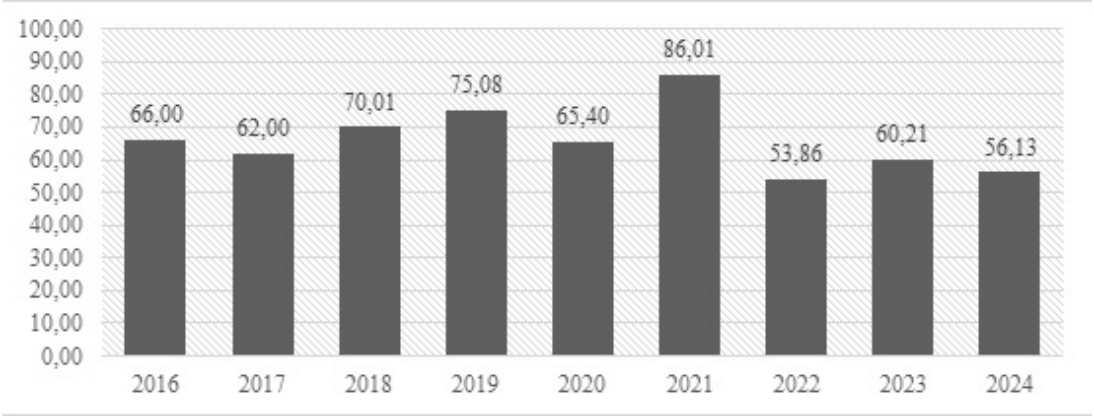


Рис. 2. Динаміка валового збору зернових та зернобобових за 2016–2024 рр., млн. т
Джерело: узагальнено авторками за даними [14]

Позитивний розвиток зернового ринку вплинув і на прибутковість підприємств галузі – зокрема, після спадного періоду у 2015–2017 рр. спостерігалось суттєве зростання чистого прибутку, яке у 2021 році досягло рекордних показників і у подальших роках зберігало стабільність [15].

Світові демографічні тенденції відіграють вирішальну роль у формуванні попиту на агропродукцію. Очікується, що чисельність населення у світі продовжить зростати, перевищивши 8,16 млрд. осіб у 2025 році [16].

Прогноз ОЕСР та ФАО передбачає зростання попиту на пшеницю на 11% у найближче десятиріччя, що відкриває нові ринкові можливості для українських виробників. Таке зростання буде спричинене постійним зростанням населення, яке у середньому протягом року зростає на 0,9%.

Для узагальнення результатів з аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища нами побудовано матрицю ESFAS-аналізу (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця ESFAS-аналізу аграрного підприємства

Зовнішній стратегічний фактор	Вага (0-1)	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Можливості			
Збільшення попиту на зернові та олійні культури на міжнародному ринку.	0,15	4	0,60
Використання новітніх технологій для підвищення урожайності та якості продукції(добрива, засоби для обробки і т.д.)	0,05	4	0,20
Широкий вибір постачальників	0,10	5	0,50
Підтримка агробізнесу з боку держави	0,05	2	0,10
Розвиток альтернативних ринків збуту, таких як виробництво біопалива, розвиток нових гібридних та біотехнологічних сортів культур	0,10	3	0,30
Загрози			
Поява нових гравців на ринку та загострення конкуренції	0,05	4	0,20
Зростання витрат на вирощування через підвищення цін на нафту, добрива та інші виробничі ресурси.	0,10	3	0,30
Зниження цін на зернові та олійні культури на міжнародному ринку через конкуренцію та зміни в попиті	0,05	2	0,10
Негативний вплив погодних умов на врожайність та якість вирощеної продукції	0,10	4	0,40
Загострення воєнних дій	0,25	3	0,75
Сумарна оцінка	1	-	3,45

Джерело: узагальнено авторками за матеріалами [14-16]

Отже, серед ключових можливостей українських виробників визначено зростання попиту на зернові та олійні культури на міжнародному ринку, а також використання новітніх аграрних технологій, що відкриває перспективи для підвищення врожайності та якості продукції. Водночас є низка ризиків, зокрема економічного та геополітичного характеру: зростання витрат на ресурси, несприятливі погодні умови та загострення воєнних дій. За таких умов підвищується важливість результативного використання ресурсів для отримання прибутку підприємством.

Нами було проведено аналіз за моделлю Дюпона, який розбиває рентабельність капіталу (ROE) на три окремі складові: рентабельність продажів (чистий прибуток до виручки), оборотність активів (виручка до активів) та фінансовий левередж (активи до власного капіталу). Такий підхід дозволяє виявити джерела змін у прибутковості підприємства та вказати, який саме з чинників – операційна ефективність, управління активами чи структура капіталу – потребує корекції [17, 18]. За допомогою цього аналізу ми визначили, як кожен з показників вплинув на рентабельність власного капіталу.

На рис. 3 представлено динаміку рентабельності власного капіталу СВК «ПРОГРЕС» у 2021–2024 рр. Показник демонструє значні коливання: після зростання у 2023 році спостерігається його зниження у 2024-му році, що свідчить про нестабільність фінансової ефективності підприємства. Слід зазначити, що рентабельність власного капіталу формується на основі трьох ключових чинників, і зміна хоча б одного з них у негативному напрямку неминуче тягне за собою зниження загального показника.

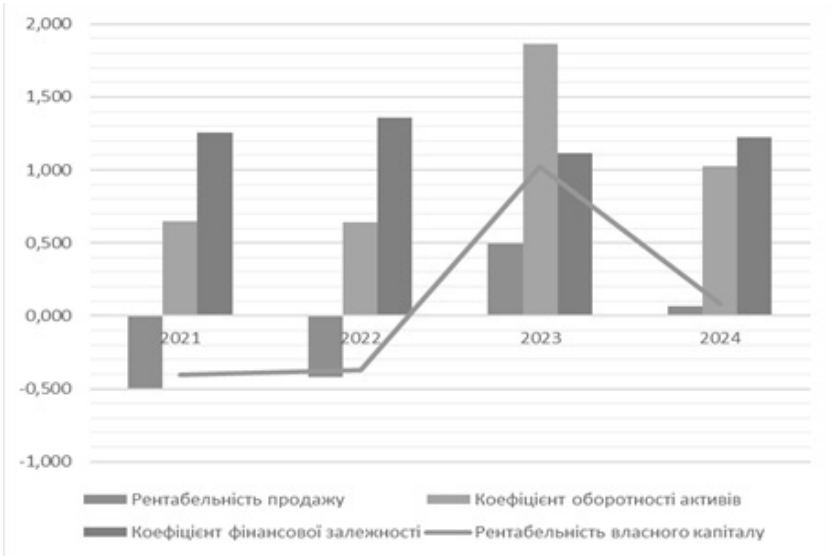


Рис. 3. Динаміка зміни рентабельності власного капіталу СВК «ПРОГРЕС» у 2021–2024 рр.

Джерело: розраховано авторками за даними підприємства

Нами встановлено зміну рівня рентабельності за аналізований період: простежується тенденція до зростання у 2023 році та падіння у 2024-му році, що підтверджує взаємозалежність між складовими моделі та загальною ефективністю використання власного капіталу.

Для більш глибокого розуміння впливу факторів на рентабельність власного капіталу за допомогою скороченого прийому ланцюгових підстановок нами досліджено вплив кожного фактору окремо на рентабельність власного капіталу (табл. 4).

Проведений розрахунок впливу окремих факторів за допомогою моделі Дюпона свідчить, що рентабельність власного капіталу СВК «ПРОГРЕС» формується під впливом кожного з трьох ключових показників – рентабельності продажів, оборотності активів та фінансового левериджу. Будь-яке відхилення одного з факторів, особливо у бік зниження, призводить до відповідного зниження загального рівня рентабельності, що підтверджує чутливість цього показника до змін у структурі доходів, активів і капіталу.

Аналіз СВК «ПРОГРЕС» за моделлю Дюпона засвідчив зниження результативності використання власного капіталу, що зумовлено падінням ключових фінансових показників. Це підкреслює потребу у нарощуванні обсягів виробництва, зокрема пшениці, яка має

стабільний попит на світовому ринку. Зростання виробничих обсягів сприятиме підвищенню прибутку та, відповідно, рівня рентабельності власного капіталу у довгостроковій перспективі.

Таблиця 4

Розрахунок впливу факторів на рентабельність власного капіталу СВК «ПРОГРЕС» у 2022–2024 рр.

Показники	Метод розрахунку	2022	2023	2024
Рентабельність продажу	$ROE_{_1} = \Delta NPM*AT_{_0}*EM_{_0}$	0,06	0,800	-0,888
Коефіцієнт оборотності активів	$ROE_{_2} = NPM_{_1}*\Delta AT*EM_{_0}$	0,002	0,817	-0,062
Коефіцієнт фінансової залежності	$ROE_{_3} = NPM_{_1}*AT_{_1}*\Delta EM$	-0,028	-0,222	0,008
Баланс факторів	$ROE = NPM_{_1}*AT_{_1}*EM_{_1}$	0,035	1,395	-0,943

Джерело: розраховано авторками за даними підприємства

Проведений фінансовий аналіз підприємства з використанням моделі Дюпона дав змогу визначити низку факторів, які впливають на коливання рентабельності власного капіталу. У динаміці показників простежується залежність між внутрішніми управлінськими рішеннями та фінансовими результатами. Це вимагає побудови більш структурованої системи управління результативністю, яка дозволить не лише відслідковувати зміни, а й чітко розуміти, як управлінські дії трансформуються у стратегічні результати. Одним із таких інструментів є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), яка поєднує фінансові й нефінансові показники в єдину логічну структуру.

У межах моделі BSC ключовим елементом є стратегічна карта, яка візуалізує логіку досягнення цілей у чотирьох перспективах: навчання і розвиток, внутрішні процеси, клієнти та фінанси. Це дозволяє поєднати окремі управлінські дії в єдиний ланцюг впливу на результативність (рис. 4).

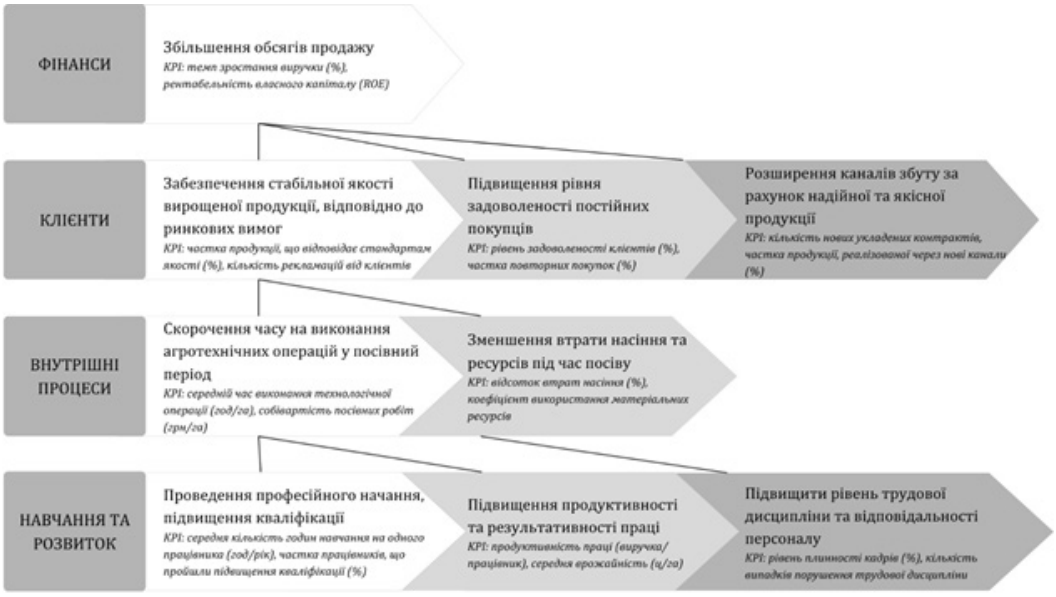


Рис. 4. Стратегічна карта СВК «ПРОГРЕС»

Джерело: розроблено авторками за даними підприємства

Запропонована стратегічна карта дозволяє відстежити взаємозв'язки між ключовими управлінськими напрямами і стратегічними цілями підприємства. Вона конкретизує результати через систему ключових показників (KPI), що забезпечує можливість вимірювати досягнення у фінансовій, клієнтській, процесній та кадровій площинах. Такий підхід формує цілісну систему управління результативністю, у якій стратегічні наміри трансформуються у конкретні показники діяльності, що дає змогу підвищити ефективність реалізації стратегії та забезпечити стійкий розвиток підприємства. Особливість побудованої системи полягає в

тому, що вона не зосереджується виключно на фінансових показниках, а охоплює комплекс взаємопов'язаних цілей, які включають розвиток персоналу, удосконалення бізнес-процесів та орієнтацію на потреби клієнтів.

Для підвищення результативності доцільно розглянути можливість модернізації технологічної бази підприємства, зокрема шляхом впровадження сучасного посівного комплексу. Такий елемент технічного оновлення може стати точкою перетину між усіма перспективами стратегічної карти, забезпечуючи підвищення точності й ефективності внутрішніх процесів. Зі свого боку, це сприятиме виробництву зерна вищої якості, кращому задоволенню потреб споживачів, розширенню ринків збуту та формуванню стабільних фінансових потоків.

Особливістю сучасних посівних комплексів є їх здатність виконувати одразу кілька операцій за один прохід – передпосівна обробка, ущільнення, посів, післяпосівне ущільнення та боронування. Завдяки цьому значно скорочується час робіт, зменшуються витрати пального та потреба у великій кількості техніки й працівників. Продуктивність комплексу в середньому становить 12,2 га/год, що дозволяє швидше обробляти земельні площі та забезпечувати оптимальні агротехнічні строки. Це, зі свого боку, підвищує врожайність і якість продукції, знижує виробничі витрати та сприяє зростанню прибутковості підприємства [19].

Отже, запропонований захід інтегрує технічні, організаційні та економічні переваги, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що управління результативністю є ключовим механізмом реалізації стратегії підприємства, оскільки воно забезпечує перетворення стратегічних намірів у конкретні показники діяльності та своєчасне виявлення слабких місць у фінансовій та організаційній структурах. Уточнення сутності результативності як стратегічної категорії, що акцентує на досягненні стратегічних цілей та забезпеченні довгострокового розвитку, дозволило визначити основи формування системи управління, яка враховує як стратегічні, так і оперативні аспекти діяльності підприємства.

Розроблена модель управління результативністю підприємства інтегрує аналіз зовнішнього середовища (ESFAS-аналіз) та фінансову діагностику на основі моделі DuPont, що дає змогу комплексно оцінювати стратегічне становище підприємства. Використання моделі DuPont дозволяє деталізувати вплив рентабельності продажів, оборотності активів та фінансового левериджу на загальну результативність і водночас виявляє найбільш чутливі зони фінансової стабільності, що потребують уваги керівництва для прийняття ефективних управлінських рішень.

Побудована стратегічна карта базується на фінансових показниках моделі DuPont і включає інші ключові орієнтири підприємства, що дозволяє оцінити взаємозв'язок фінансових результатів із процесними та кадровими аспектами діяльності. Це створює логічний зв'язок між фінансовим аналізом, стратегічним плануванням та управлінськими рішеннями, забезпечуючи цілісність та послідовність управлінського процесу.

Практична цінність дослідження проявляється у доведенні доцільності технічного оновлення виробництва як ефективного інструменту реалізації стратегії, оскільки запропоновані інвестиції у сучасний посівний комплекс дозволяють підвищити продуктивність праці, скоротити витрати ресурсів, автоматизувати агротехнологічні процеси та забезпечити зростання врожайності. Такий підхід інтегрує технічні, організаційні та фінансові переваги, що підтверджує практичну спрямованість запропонованої моделі та її здатність забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Список літератури

1. Najar B. W. The effectiveness management in organizations. *Journal of education and culture studies.* 2020. 4(4). Pp. 19-27. DOI: https://doi.org/10.22158/jecs.v4n4p19
2. Осадча О. О. Система показників результативності діяльності вітчизняних суб'єктів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2016. № 3(31). С. 53–58. URL: https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/12.pdf (дата звернення: 14.09.2025).
3. Wilson, M., Wnuk, K., Silvander, J., & Gorschek, T. A literature review on the effectiveness and efficiency of business modeling. *E-Informatica software engineering journal.* 2018. 12(1). Pp. 265–302. DOI: 10.5277/e-Inf180111
4. Najar B. W. Efficiency and/or effectiveness in managing organizations. *Journal of education and culture studies.* 2020. 4(2). Pp. 131-138. DOI: https://doi.org/10.22158/jecs.v4n2p131

5. Patel P. Efficacy, effectiveness, and efficiency. *National journal of community medicine.* 2021. 12(2). Pp. 33-39. URL: https://njcmindia.com/index.php/file/article/view/290 (дата звернення: 14.09.2025).
6. Saboor B. Difference between efficiency and effectiveness [with table] – differencify. *Differencify:* веб-сайт. URL: https://differencify.com/difference-between-efficiency-and-effectiveness/ (дата звернення: 14.09.2025).
7. Mdhlalose D. The systematic review of effective performance management systems in organizations. *Jurnal aplikasi manajemen.* 2023. 21(2). Pp. 319-330. DOI: https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.04
8. Litvinova V., Ismailova L. Defining key performance indicators (KPIs) for project management. *Scientific bulletin of Odesa national economic university.* 2023. 10(311). Pp. 115–120. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-115-120
9. Madsen D. Ø. Balanced scorecard: history, implementation, and impact. *Encyclopedia.* 2025. 5(1). P. 39. DOI: https://doi.org/10.3390/ encyclopedia5010039
10. Місько Г. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2020. № 3-4(276-277). С. 97–102. DOI: https://doi.org/10.32680/ 2409-9260-2020-3-4-276-277-97-102
11. Насонов М. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.204
12. Кузнецова І., Бігунович А. Механізм управління результативністю діяльності логістичного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2020. № 3-4(276-277). С. 90–96. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-90-96
13. Develi A. General view of the management by objectives. J*ournal of management and organization history.* 2023. 2(1). Pp. 82–93. DOI: https://doi.org/ 10.5281/zenodo.10002797
14. Державна служба статистики України. URL: https:// stat.gov.ua/uk (дата звернення: 14.09.2025).
15. Фесенко В., Ступнікер Г., Мотієнко С. Аналіз прибутковості сільськогосподарських підприємств України як фактор нарощування економічного потенціалу під час воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. № 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-29
16. World population by year – worldometer. Worldometer – real time world statistics. URL: https://www.worldometers.info/world-population/world-population-by-year/ (дата звернення: 12.09.2025).
17. Joseli, W., Delgado, L., Romero, L., & Arana, P. J. Financial return on equity (froe) as a new extended dupont analysis, applied to industrial companies in Chile. *Academy of accounting and financial studies journal.* 2021. 25(3). URL: https://www.scopus.com/pages/publications/85106635234 (дата звернення: 12.04.2025).
18. Timothy A. S. A study of financial performance using dupont analysis in a supply chain. *The international journal of business & management.* 2022. 10(11), Pp. 99-106. DOI: https://doi.org/10.24940/theijbm/2022/v10/i11/bm2211-017 (дата звернення: 14.04.2025).
19. ELVORTI. Alcor 12. JOINT STOCK COMPANY "ELVORTI", JSC "ELVORTI": URL: https://elvorti.com/catalog/seyalki-pnevmaticheskie/alcor-12.html?lang=ua (дата звернення: 16.09.2025).

References:

1. Najar, B. W. (2020). The effectiveness management in organizations. *Journal of Education and Culture Studies*, 4(4), 19-27. DOI: https:// doi.org/10.22158/jecs.v4n4p19
2. Osadcha, O. O. (2016). Systema pokaznykiv rezultatyvnosti diialnosti vitchyznianykh subiektiv. *Naukovi zapysky natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». seriia «Ekonomika»*, 3(31), 53–58. Retrieved from https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/12.pdf (accessed 12 September 2025). [In Ukrainian].
3. Wilson, M., Wnuk, K., Silvander, J., & Gorschek, T. (2018). A literature review on the effectiveness and efficiency of business modeling. *E-Informatica Software Engineering Journal*, 12(1), 265–302. DOI: 10.5277/e-Inf180111
4. Najar, B. W. (2020). Efficiency and/or effectiveness in managing organizations. *Journal of Education and Culture Studies*, 4(2), 131-138. DOI: https://doi.org/10.22158/jecs.v4n2p131

5. Patel, P. (2021). Efficacy, effectiveness, and efficiency. *National Journal of Community Medicine*, 12(2), 33-39. Retrieved from https://njcmindia.com/index.php/file/article/view/290 (accessed 14 September 2025).
6. Difference between efficiency and effectiveness [with table]–differencify. Saboor B. *Differencify.* Retrieved from https://differencify.com/difference-between-efficiency-and-effectiveness/ (accessed 14 September 2025).
7. Mdhlalose, D. (2023). The systematic review of effective performance management systems in organizations. J*urnal aplikasi manajemen,* 21(2), 319-330. DOI: https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.04
8. Litvinova, V., & Ismailova, L. (2023). Defining key performance indicators (KPIs) for project management. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 10(311), 115–120. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-115-120
9. Madsen, D. Ø. (2025). Balanced scorecard: History, implementation, and impact. *Encyclopedia*, 5(1), 39. DOI: https://doi.org/10.3390/encyclopedia 5010039
10. Misko, H. (2020). The essence of the concept of effectiveness and efficiency in management. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 3-4(276-277), 97–102. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-97-102 [In Ukrainian].
11. Nasonov, M. I. (2018). Method of evaluation of efficiency management of the enterprise: Theoretical aspects. *Efektyvna ekonomika*, (11). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.204 [In Ukrainian].
12. Kuznetsova, I., & Bihunovych, A. (2020). Mekhanizm upravlinnia rezultatyvnistiu diialnosti lohistychnoho pidpryiemstva. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 3-4(276-277), 90–96. DOI: https://doi.org/ 10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-90-96 [In Ukrainian].
13. Develi, A. (2023). General view of the management by objectives. *Journal of Management and Organization History*, 2(1), 82–93. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10002797
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). Retrieved from https://stat.gov.ua/uk (accessed 14 September 2025). [In Ukrainian].
15. Fesenko, V., Stupniker, H., & Motiienko, S. (2022). Analiz prybutkovosti silskohospodarskykh pidpryiemstv ukrainy yak faktor naroshchuvannia ekonomichnoho potentsialu pid chas voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (46). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-29 [In Ukrainian].
16. World population by year – worldometer. Worldometer – real time world statistics. Retrieved from https://www.worldometers.info/world-population/world-population-by-year/ (accessed 12 September 2025).
17. Joseli, W., Delgado, L., Romero, L., & Arana, P. J. (2021). Financial return on equity (froe) as a new extended dupont analysis, applied to industrial companies in Chile. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal,* 25(3). Retrieved from https://www.scopus.com/pages/publications/85106635234 (accessed 12 September 2025).
18. Timothy, A. S. (2022). A study of financial performance using dupont analysis in a supply chain. *The International Journal of Business & Management*, 10(11), 99-106. DOI: https://doi.org/10.24940/theijbm/2022/v10/i11/bm2211-017
19. Alcor 12. (n.d.). JOINT STOCK COMPANY "ELVORTI", JSC "ELVORTI". Retrieved from https://elvorti.com/catalog/seyalki-pnevmaticheskie/alcor-12.html?lang=ua (accessed 16 September 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025
Прийнята до публікації 26.09.2025
Опубліковано онлайн 14.10.2025