

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

О. О. ДРАГАН, кандидат економічних наук

І. О. ГЕРАСИМЕНКО, кандидат економічних наук

Білоцерківський національний аграрний університет

Н. О. ВЕРНЮК, кандидат економічних наук

Уманський національний університет садівництва

У статті розглядається сутність антикризового управління банком в умовах нестабільності фінансового ринку. Проаналізовано динаміку зміни рентабельності комерційних банків та визначено банки для яких антикризове управління є необхідним у найближчій перспективі.

Ключові слова: антикризове управління банком, комерційний банк, нестабільність фінансового ринку, збитковість діяльності банку

Постановка проблеми. Процеси євроінтеграції та фінансової конвергенції в сучасних умовах розвитку фінансових ринків посилюють ймовірність виникнення кризових явищ і загроз у вітчизняній банківській системі. Додатковий негативний вплив на діяльність комерційних банків здійснює нестабільності фінансового ринку України, яка проявляється такими деструктивних явищами як коливання валютного курсу та курсів цінних паперів, часті зміни до законодавства та зміна регулятора фінансового ринку.

Загострення проблем у банківській системі загалом пов'язане з погіршенням фінансового стану окремих банків під дією пандемії COVID-19, воєнної агресії на Сході України та необхідністю запровадження антикризового управління. Відсутність вчасного та дієвого антикризового управління стала причиною ліквідації понад сорока комерційних банків за останні п'ять років: кількість діючих банків у 2016 р. зменшилася на 21, 2017 р. – 14, 2018 р. – 5, 2019 р. – 2, 2020 р. – 2 [1]. На нашу думку, необхідність антикризового управління вітчизняними банками посилюється нестабільністю фінансового ринку та вимагає перегляду поглядів на сутність антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем антикризового управління банківськими установами присвячені праці таких вітчизняних науковців: Болдирєв О. О., Вовк В. Я., Горалько О. В., Жовтанецька Я. В., Зверяков О. М., Манжос С. Б. та ін. Проте залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані із обґрунтуванням антикризового управління банком в умовах нестабільності фінансового ринку.

Методика досліджень. Теоретико-методологічною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. При проведенні дослідження використано абстрактно-логічний метод (для

вдосконалення понятійно-категоріального апарату), емпіричний та графічний методи.

Результати досліджень. Антикризове управління банком вчені найчастіше пов'язують з банківською кризою, тобто станом всієї банківської системи та нівелюють при цьому інші деструктивні фактори. Проте кризові явища у банківській системі України у 2014–2017 рр. (рис. 1) вказують про можливість окремих банків забезпечувати ефективне функціонування навіть у кризовий період за рахунок впровадженого антикризового управління або неефективне функціонування навіть у період, коли для банківської системи характерна прибутковість (2018–2021 рр.) за рахунок відсутності впровадженого антикризового управління.

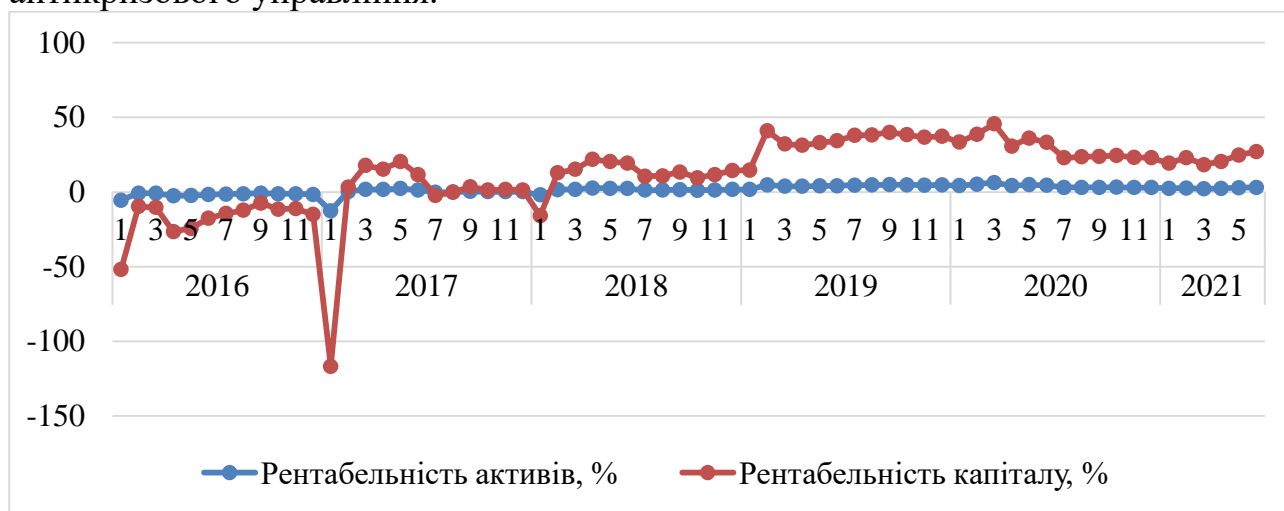


Рис. 1. Рентабельність комерційних банків України у 2016-2021 рр.

Джерело: побудовано за даними Національного банку України [1]

На прикладі періоду, коли для банківської системи характерна прибутковість (2018–2021 рр.) визначено сукупність комерційних банків, що отримували чистий збиток: Промінвестбанк, Альпарі Банк, Місто Банк, Український банк реконструкції та розвитку, Юнекс Банк, Правекс Банк та ін. [2].

Критичний аналіз визначень вітчизняних вчених до розуміння сутності поняття «антикризове управління банком» свідчить про те, що в сучасній економічній науці склався ряд понять, які тотожні або близькі за змістом, але різняться з методологічного погляду щодо базової категорії та змісту антикризового управління банком. Зокрема виділимо наступні:

1. Антикризове управління банком – це процес виявлення, попередження та подолання кризових явищ. Такий підхід до визначення запропоновано О. О. Болдирєвим [3, с. 6] з акцентуванням увагу на безперервності процесу антикризового управління в банку. Я. В. Жовтанецька визначає антикризове управління банківською установою як систему заходів, при якій суб'єкт антикризового управління за допомогою ефективних механізмів і специфічних фінансових прийомів здійснює виявлення, попередження, нейтралізацію й мінімізацію кризових явищ у фінансовій діяльності банків [4, с. 101–102].

В іншому визначенні Я. В. Жовтанецька пов'язує антикризове управління зі забезпеченням «ефективного функціонування банківських установ на основі ризик-орієнтованого підходу з урахуванням впливу мега-, макро-, мезо- й мікроекономічних факторів» [5, с. 38].

Продовження першого підходу до трактування має місце у працях В. Я. Вовк. Вчений визначила антикризове управління банком як «комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності комерційного банку, реалізацію його стратегії та подальший розвиток» [6, с. 5]. Таким чином, вчений розглядав антикризове управління банком як інструмент «досягнення цілей діяльності комерційного банку, реалізацію його стратегії та подальший розвиток» [6, с. 5], тобто складову загального управління банком чи забезпечення прогресивного розвитку [7, с. 176]. Прихильниками першого підходу є І. В. Краснова та А. В. Майстер [8, с. 249].

Поєднання двох процесів у банківській діяльності покладено в основу визначення антикризового управління банком, що наведено у праці Б. І. Пшик. Перший процес, на якому увагу акцентує Б. І. Пшик, – це виявлення, запобігання і нейтралізації кризових явищ, а другий – стратегічне управління банком [9, с. 51]. Подібне визначення до визначень Б. І. Пшик, В. Я. Вовк, І. В. Красної та А. В. Майстер наводить Л. М. Перехрест, В. В. Бриштїна, О. В. Горалько. Проте вони акцентують увагу на підвищенні рівня фінансової безпеки банку [10, с. 246; 11, с. 82].

О. М. Зверяков трактує антикризове управління банком як «набір управлінських рішень та їхню реалізацію, які необхідно запроваджувати ще тоді, коли банк знаходиться в нормальному стані, із метою діагностики, нейтралізації і подолання кризових явищ та їхніх чинників на макро-, мезо-, мікрорівнях економіки з метою мінімізації збитків від кризи...» [12, с. 82]. Аналогічне визначення наводить Г. І. Лановська, Т. І. Бодарева [13, с. 149].

Отже, узагальнення підходів до трактування антикризового управління банком як процесу виявлення, попередження та подолання кризових явищ у діяльності банку дає підстави класифікувати антикризове управління на такі види: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи [14, с. 157].

2. Антикризове управління банком – це процес, який спрямований на виявлення та попередження кризових ситуацій в діяльності банку. Саме попередження кризових явищ покладено в основу визначенні А. С. Мільчакової та Л. В. Назаренко [15, с. 165]. Виявлення та попередження кризових ситуацій у банках як основне призначення антикризового управління обґрунтовується у працях І. Ю. Кондрат та І. І. Топій [16, с. 464], А. О. Павлюк та М. П. Федішин [17], В. В. Шпачук [18, с. 111]. Всі наведені вчені мають спільний погляд на сутність антикризового управління банком: комплекс засобів та заходів правового, організаційного та фінансового характеру, які спрямовані на виявлення та попередження кризових ситуацій у банках, відновлення їхньої

ліквідності, платоспроможності, конкурентної позиції на ринку, а також забезпечення тривалої фінансової стійкості.

Антикризове управління банком як процес виявлення ознак кризового стану з метою недопущення її банкрутства розглядає Ю. М. Орловська [19, с. 76]. З позиції запобігання кризи розглядають антикризове управління банком О. В. Горалько та О. С. Силкін [20, с. 45].

3. Антикризове управління банком – це заходи, які здійснюються у час кризи. Такий підхід суперечить вище наведеним підходам та найпоширенішим у вітчизняній економічній літературі, оскільки, передбачає заходи виключно у період кризових явищ [21, с. 25], коли вище наведені підходи передбачають виявлення та попередження кризових явищ.

4. Антикризове управління банком – це заходи з оздоровлення банку. На думку І. В. Краснової та А. В. Майстер антикризове управління банком реалізується раніше, ніж комерційний банк перебуває у стані необхідному для оздоровлення [8, с. 248].

5. Антикризове управління банком – це процес застосування відповідних економічних та соціальних процедур із профілактики і/або оздоровлення банку з метою запобігання чи підвищення його платоспроможності [22, с. 204].

6. Антикризове управління банком – складова управління фінансовою стійкістю банку (визначення О. В. Дзюблюк [23, с. 21]). Запропоноване визначення, на нашу думку, не повністю розкриває зміст досліджуваного поняття, оскільки не слід обмежуватися фінансовою стійкістю банку у процесі антикризового управління.

7. Антикризове управління банком – складова досягнення ефективного функціонування банку. Запропоноване С. Б. Манжос [24, с. 16] визначення не повністю розкриває зміст антикризового управління банком, оскільки не лише антикризове управління спрямоване на досягнення ефективного функціонування банку.

8. Антикризове управління банком – система протидії банкрутству банку. А. В. Олійник вважає, що «антикризове управління банком – це система протидії його банкрутству, що діє на рівні управління кожного банку та уповноважених органів регулювання й нагляду за банківською діяльністю ...» [25, с. 487].

Висновки. Огляд існуючих теоретичних підходів до розкриття суті категорії «антикризове управління банком» дозволяє констатувати, що це спеціальний вид управління, який трактується у вузькому (нейтралізація кризових явищ з урахуванням невизначеності фінансового ринку або управління за одним з напрямів (фінансова стійкість, платоспроможність, фінансова безпека, банкрутство) і широкому розумінні з необхідністю застосування специфічних видів та методів управління і здійснюється з метою діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ банку, в тому числі в умовах нестабільності фінансового ринку.

Література

1. Основні показники діяльності банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4> (дата звернення: 15.09.2021).
2. Балансові звіти банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4> (дата звернення: 15.09.2021).
3. Болдирев О. О. Антикризове управління банком: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2012. 20 с.
4. Жовтанецька Я. В. Сучасні методологічні підходи до формування системи антикризового управління фінансовою діяльністю банків. *Регіональна економіка*. 2016. № 4. С. 100–107.
5. Жовтанецька Я. В. Антикризове управління фінансовою діяльністю банків: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Львів, 2017. 297 с.
6. Вовк В. Я. Вибір стратегії антикризового управління (на прикладі комерційного банку): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2004. 19 с.
7. Вовк В. Я. Сутність і зміст антикризового управління діяльністю комерційного банку. *Коммунальное хозяйство городов*. 2018. № 50. URL: <http://eprints.ksame.kharkov.ua/2880>. (дата звернення: 15.09.2021).
8. Краснова І. В., Майстер А. В. Антикризове управління в банківських установах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 2. С. 247–251.
9. Пшик Б. І. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 2. С. 50–54.
10. Перехрест Л., Бриштїна В. Антикризове управління як чинник підвищення рівня фінансової безпеки банків. *Гроші, фінанси і кредит*. 2010. № 1. С. 245–249.
11. Горалько О. В. Антикризове управління банківською діяльністю в контексті фінансової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2012. Вип. 1. С. 80–89.
12. Зверяков О. М. Антикризове управління банком в умовах фінансової нестабільності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 3(43). С. 80–85.
13. Лановська Г. І., Бодарева Т. І. Особливості антикризового управління в банківському секторі. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 3. С. 148–152.
14. Костогриз В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 7. С. 156–158.
15. Мільчакова А. С., Назаренко Л. В. Дослідження сутності поняття та методологічного інструментарію антикризового управління банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 21 (2). С. 164–168.
16. Кондрат І. Ю., Топій І. І. Антикризове управління фінансами банків на прикладі ПАТ "Брокбізнесбанк". *Вісник Національного університету*

"Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 797. С. 461–469.

17. Федішин М. П., Павлюк А. О. Особливості антикризового управління банківською системою в сучасних умовах. *Фінансові дослідження*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2018_1_11 (дата звернення: 15.09.2021).

18. Шпачук В. В. Государственное антикризисное управление банковской системой Украины. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2013. Вип. 2. С. 104–115

19. Орловська Ю. Антикризове управління комерційним банком і критерії його ефективності. *Фінанси, грошовий обіг і кредит*. 2012. С. 74–80.

20. Горалько О. В., Силкін О. С. Антикризове управління як спосіб протидії кризовим явищам у банківській сфері України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2014. Вип. 1. С. 38–47.

21. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. № 5. С. 25–27.

22. Ребрик Ю. С. Система антикризового управління в банку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція*. 2009. № 2(76). С. 204–210.

23. Дзюблюк О. Грошово-кредитна політика в період кризових явищ на світових фінансових ринках. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 5. С. 20–30.

24. Манжос С. Б. Антикризове управління банківською діяльністю: форми і технології. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 5. С. 16–20

25. Олійник А. В. Антикризове управління в системі протидії банкрутству банків. *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju gospodarczego – zarządzanie informacją i nowymi technologiami. Pod redakcją: Mariana Duczmala, Tadeusza Pokus. Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu*. 2015. P. 465–477.

References

1. The main indicators of banks. Available at <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4> (Accessed September 15, 2021).

2. Balance sheets of banks. Available at <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4> (Accessed September 15, 2021).

3. Boldyriev, O. O. (2012), Anti-crisis bank management. Author. of dis. to obtain the degree of Ph.D. Kyiv, 2012. 20 p. (in Ukrainian).

4. Zhovtanetska, Ya. V. (2016), Modern methodological approaches to the formation of a system of crisis management of financial activities of banks. *Regional economy*, 2016, no. 4, pp. 100–107 (in Ukrainian).

5. Zhovtanetska Ya. V. (2007), Anti-crisis management of financial activities of banks, Dis. to obtain scientific. degree of PhD, Lviv, 2007. 297 p. (in Ukrainian).

6. Vovk, V. Ya. (2014), Choice of crisis management strategy (on the example of a commercial bank). Author. of dis. to obtain the degree of Ph.D. Kharkiv, 2004, 19 p. (in Ukrainian).
7. Vovk, V. Ya. (20158), The essence and content of anti-crisis management of a commercial bank. *Municipal utilities*, 2018, no 50. Available at <http://eprints.ksame.kharkov.ua/2880>. (Accessed September 15, 2021).
8. Krasnova, I. V. & Maister, A. V. (2013), Anti-crisis management in banking institutions. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Ser. : Economic sciences*, 2013, no. 2, pp. 247-251 (in Ukrainian).
9. Pshyk, B. I. (2017), Anti-crisis management in the financial activities of the bank: theoretical and methodological aspects. *Bulletin of the University of Banking*, 2017, no. 2, pp. 50–54 (in Ukrainian).
10. Perekhrest, L. & Bryshtina, V. (2010), Anti-crisis management as a factor in increasing the level of financial security of banks. *Money, finance and credit*, 2010, pp. 245-249 (in Ukrainian).
11. Horalko, O. V. (2010), Anti-crisis management of banking in the context of financial security. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. Series: economic*, 2012, no. 1, pp. 80–89 (in Ukrainian).
12. Zvieriakov, O. M. (2011), Anti-crisis management of the bank in conditions of financial instability. *Bulletin of socio-economic research*, 2011, no. 3(43), pp. 80–85 (in Ukrainian).
13. Lanovska, H. I. & Bodareva, T. I. (2016), Features of crisis management in the banking sector. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economics*, 2016, no. 3(21), pp. 148–152 (in Ukrainian).
14. Kostohryz, V. (2010), Aspects of anti-crisis management of banking activities in Ukraine. *Economic analysis*, 2010, no. 7, pp. 156–158 (in Ukrainian).
15. Milchakova, A. S. & Nazarenko, L. V. (2016), Research of the essence of the concept and methodological tools of crisis management of the bank. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic sciences*, 2016, no. 21 (2), pp. 164–168 (in Ukrainian).
16. Kondrat, I. Yu. & Topii, I. I. (2014), Anti-crisis management of bank finances on the example of PJSC “Brokbusinessbank.”. *Bulletin of the National University “Lviv Polytechnic.” Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 2014, no. 797, pp. 461–469 (in Ukrainian).
17. Fedyshyn, M. P. & Pavliuk, A. O. (2018), Features of crisis management of the banking system in modern conditions. *Financial research*, 2018, no. 1. Available at http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2018_1_11 (Accessed September 15, 2021).
18. Shpachuk, V. V. (2013), State anti-crisis management of the banking system of Ukraine. *Scientific intelligence in state and municipal administration*, 2013, no. 2, pp. 104–115 (in Ukrainian).
19. Orlovska, Yu. (2012), Anti-crisis management of a commercial bank and criteria for its effectiveness. *Finance, money circulation and credit*, 2012, pp. 74–80 (in Ukrainian).

20. Horalko, O. V. & Sylkin, O. S. (2014), Anti-crisis management as a way to counteract the crisis in the banking sector of Ukraine. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. economic series*, 2014, no. 1, pp. 38–47 (in Ukrainian).
21. Bas, M. A. (2010), Anti-crisis management of banking institutions: a theoretical aspect. *Economy. Finances. Right*, 2010, no. 5, pp. 25–27 (in Ukrainian).
22. Rebryk, Yu. S. (2009), Anti-crisis management system in the bank. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. *Financial market of Ukraine: stabilization and European integration*, 2009, no. 2 (76), pp. 204–210 (in Ukrainian).
23. Dziubliuk, O. (2009), Monetary policy in times of crisis in global financial markets. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 2009, no. 5, pp. 20–30 (in Ukrainian).
24. Manzhos, S. B. (2014), Anti-crisis management of banking: forms and technologies. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, 2014, no. 6 (5), pp. 16–20 (in Ukrainian).
25. Oliinyk, A. V. (2015), Crisis management in the system of combating bank failures. Economic and social development of economic development – information and new technologies / edited by: Mariana Duczmala, Tadeusza Pokusy; Higher School of Public Administration and Administration in Opole, 2015. pp. 465–477 (in Ukrainian).

Аннотация

Драган О. А., Герасименко И. А., Вернюк Н. А.

Антикризисное управление банком в условиях нестабильности финансового рынка

Отсутствие своевременного и действенного антикризисного управления стало причиной ликвидации более сорока коммерческих банков за последние пять лет. Необходимость антикризисного управления отечественными банками усиливается нестабильностью финансового рынка и требует пересмотра взглядов на сущность антикризисного управления.

Целью статьи является разработка теоретических положений антикризисного управления в условиях нестабильности финансового рынка.

Теоретико-методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых. Антикризисное управление банком ученые чаще всего связывают с банковским кризисом, то есть по состоянию всей банковской системы и нивелируют при этом другие деструктивные факторы. Однако кризисные явления в банковской системе Украины в 2014–2017 гг. указывают о возможности отдельных банков обеспечивать эффективное функционирование даже в кризисный период за счет внедренного антикризисного управления. Определена совокупность коммерческих банков, получавших чистый убыток:

Проведен критический анализ определений отечественных ученых понятие «антикризисное управление банком» и выделено следующие группы подходов: как процесс выявления, предупреждения и преодоления кризисных

явлений; как процесс, направленный на выявление и предупреждение кризисных ситуаций; как мероприятия, осуществляемые в период кризиса; как меры по оздоровлению банка; как меры с целью повышения платежеспособности банка; как составляющая управления финансовой устойчивостью банка; как составляющая достижения эффективного функционирования банка; как система противодействия банкротству банка.

Предложено понимать суть категории «антикризисное управление банком» как специальный вид управления, трактуется в узком и широком смысле с необходимостью применения специфических видов и методов управления и осуществляется с целью диагностики, предупреждения, нейтрализации и преодолению кризисных явлений банка, в том числе в условиях нестабильности финансового рынка.

Ключевые слова: антикризисное управление банком, коммерческий банк, нестабильность финансового рынка, убыточность деятельности банка

Annotation

Drahan O. O., Herasymenko I. O., Verniuk N. O.

Anti-crisis management of the bank in the conditions of financial market instability

The aggravation of problems in the banking system is generally associated with the deterioration of the financial condition of some banks under the COVID-19 pandemic, military aggression in eastern Ukraine and the need to introduce anti-crisis management. The lack of timely and effective crisis management has led to the liquidation of more than forty commercial banks over the past five years. The need for crisis management by domestic banks is exacerbated by the instability of the financial market and requires a review of views on the essence of crisis management.

The purpose of the article is to develop theoretical provisions for crisis management in conditions of financial market instability.

The theoretical and methodological basis of the study were the scientific works of domestic and foreign scientists.

Scientists most often associate anti-crisis bank management with the banking crisis, that is, the state of the entire banking system, and at the same time level other destructive factors. The set of commercial banks that received a net loss was determined:

A critical analysis of the definitions of domestic scientists, the concept of "anti-crisis management of the bank" and identified the following groups of approaches: as a process of identifying, preventing and overcoming crisis phenomena; as a process aimed at identifying and preventing crisis situations; as measures taken during the crisis; as measures to rehabilitate the bank; as measures to increase the solvency of the bank; as a component of the bank's financial stability management; as a component of achieving the effective functioning of the bank; as a system for counteracting the bankruptcy of the bank.

It is proposed to understand the essence of the category "anti-crisis management of the bank" as a special type of management, interpreted in a narrow

and broad sense with the need for specific types and management methods and carried out to diagnose, prevent, neutralize and overcome crisis phenomena, including financial instability market.

Key words: *anti-crisis management of the bank, commercial bank, instability of the financial market, unprofitable activity of the bank*

УДК 334.716:330.357

DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-49-58

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

А. М. ТКАЧЕНКО, кандидат економічних наук

Н. Г. БУСЛАЄВА, кандидат сільськогосподарських наук

ІНЦ «Інститут землеробства НААН»

У статті проаналізовано різні підходи до визначення ефективності діяльності підприємства. Розглянуто сутність та роль збалансованої системи показників, а також її переваги та недоліки у порівнянні з іншими методами стратегічного управлінського обліку. Запропоновано для комплексної оцінки підприємства застосовувати інтегральний показник, який би надавав уявлення про всі складові діяльності підприємства.

Ключові слова: *ефективність управління; управлінський облік; оцінювання ефективності; система збалансованих показників.*

У системі управління сільськогосподарським підприємством важливу роль відіграє аналіз процесу формування результатів господарської діяльності. Вибір оптимальної системи показників, яка дала б змогу максимально точно та всебічно оцінити ефективність функціонування підприємств є досить важливим питанням. Під час прийняття управлінських рішень потрібно враховувати не тільки фінансові показники, а й ефективність використання ресурсів, досягнення сучасного менеджменту, залучення кваліфікаційного персоналу, інноваційних та інформаційних можливостей підприємств, що в сукупності є його потенціалом. Визначення ефективності функціонування аграрних підприємств супроводжується поєднанням різноманітних факторів як природного так і антропогенного характеру, тому саме система показників дає змогу сформулювати правильні висновки, що є важливим засобом прийняття ефективних управлінських рішень щодо підвищення ефективності господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для оцінки ефективності кожне окреме підприємство розробляє власну систему показників. Єдиного підходу як до визначення економічної ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства на сьогодні не існує. Найпоширенішими