

WACC-based NPV, the Certainty-Equivalent NPV approach, and a discrete integral metric of deviation between baseline and risk-adjusted cash flows.

The methodological framework includes system and comparative analysis, expert-based risk identification, economic–mathematical modelling, and case study analysis of three pharmaceutical investment projects. Certainty-equivalent coefficients (α_i) are derived through structured expert evaluation, enabling dynamic adjustment of future cash flows to reflect changing risk profiles. The integral deviation metric (IA) quantifies cumulative uncertainty by summing absolute differences between baseline and risk-adjusted cash flows over time, thus capturing the behavioural stability of investment decisions.

The empirical results demonstrate significant heterogeneity in the risk exposure of the three analysed projects. One project exhibits high behavioural stability and minimal deviation between WACC and CEQ trajectories, whereas the other two display substantial uncertainty, especially at later implementation stages. These findings highlight the necessity of tailoring investment strategies to project-specific risk dynamics and emphasise the relevance of adaptive, risk-oriented strategizing for enterprises operating in volatile sectors.

The proposed model enhances the methodological foundations of strategic investment behaviour by enabling a more nuanced assessment of project robustness under uncertainty. It provides a practical analytical tool for prioritising pharmaceutical investment initiatives, designing adaptive risk mitigation strategies, and improving decision-making resilience in conditions of global and sectoral instability.

Keywords: investment projects; pharmaceutical enterprises; risk-oriented management; adaptive strategies; cash flows; investment behaviour; risk analysis and assessment; financial modelling; project analysis.

Стаття надійшла до редакції 05.11.2025

УДК 658.8; 330.341

JEL Classification: L26, M11, C51

DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.180.196>

*Преображенський Олександр Євгенійович**

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Анотація. У статті досліджено сутність поняття «результативність» як економічної категорії, розглянуто критерії та підходи до оцінювання результативності операційної діяльності суб'єктів малого бізнесу, зокрема із використанням збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Розроблено методичний інструментарій оцінювання та, на основі

* Преображенський Олександр Євгенійович — аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0009-0005-6647-2697, preobrazhenskyi076@gmail.com

методів економічного аналізу, здійснено практичне оцінювання результативності діяльності на прикладі суб'єкта малого бізнесу — компанії Ucoffee за період 2021–2023 роки. Результати дослідження спрямовані на розробку практичних рекомендацій для підвищення результативності діяльності суб'єктів малого бізнесу, зокрема шляхом визначення впливу окремих показників на загальну результативність їх операційної діяльності.

Ключові слова: малий бізнес; операційна діяльність; результативність; ефективність; збалансована система показників.

Вступ. Результативність є однією з ключових характеристик успішного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Ознакою такого успіху виступає досягнення поставлених цілей, а також послідовне вирішення виробничих, комерційних, фінансових, соціальних та інших завдань, що супроводжується отриманням відповідних ефектів.

Проблематика досягнення ефективності та результативності діяльності соціально-економічних систем перебувала у центрі уваги багатьох науковців. Особливої уваги заслуговують праці В. Паретто, Е. Барона, Питера Ф. Друкера, Ф. А. Хайека, М. Алле, А. Лоурола, Б. Гоулда, Д. Скотт Сінка, Д. Нортон, Т. Питерса, Ю. Ф. Шрейдера, Т. С. Хачатурова, С. Ейлора, Ю. Сьозана, С. Ф. Покропівного, В. Геєця, І. І. Прокопенка, А. М. Матлина, А. А. Барсова, В. Батрасова, З. Рейнуса, В. В. Прядко, А. Б. Борисова.

Серед сучасних вітчизняних дослідників варто відзначити роботи О. І. Олексюка, присвячені формуванню наукових підходів до оцінювання результативності господарської діяльності та використанню систем економічних показників в управлінні підприємствами; Г. А. Жучкової — щодо розробки комплексної технології діагностики результативності діяльності підприємств шляхом удосконалення традиційних методик; О. О. Осадчої — з акцентом на методичний інструментарій оцінки фінансових результатів діяльності підприємств в умовах невизначеності; М. Ю. Явдак — у контексті визначення критеріїв оцінки діяльності підприємств та ін.

Сучасні дослідження підтверджують зростаючу роль збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємствами, особливо в умовах трансформаційних процесів. Зокрема, у роботі Л. М. Сакун, Л. В. Сухомлин та Ю. В. Шишловой [10] підкреслено, що BSC забезпечує узгодженість між стратегічними цілями та операційними показниками, посилюючи адаптивність підприємства до мінливого середовища. Використання BSC у контексті управління якістю, як зазначає І. М. Репіна [11], сприяє формуванню прозорої системи контролю та підвищує результативність процесів. Водночас аналіз О. А. Ліснічук і Т. Ю. Ярошук [12] демонструє, що розвиток малого бізнесу в Україні залишається залежним від здатності підприємств впроваджувати сучасні методики оцінювання, що дозволяють ефективно використовувати обмежені ресурси та нарощувати конкурентоспроможність.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність різноманітних підходів до трактування економічної сутності поняття «результативність», його відміннос-

тей від поняття «ефективність» та взаємозв'язку між ними. Така теоретична неоднозначність обумовлює потребу в систематизації наукового надбання з метою уточнення змістовного наповнення категорії «результативність» як основи для формування методичного підходу до її оцінювання.

Результативність діяльності підприємства відображає ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей, тоді як ефективність характеризує співвідношення між отриманими результатами та витратами, необхідними для їх досягнення. Формування результативності зумовлюється низкою чинників, серед яких ключовими є ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності.

Специфіка функціонування суб'єктів малого бізнесу — зокрема висока чутливість до економічної нестабільності, обмеженість ресурсів і необхідність оперативного реагування на ринкові трансформації — створює додаткові виклики щодо забезпечення ефективності та результативності їх діяльності. У таких умовах оцінювання результативності набуває особливої ваги, оскільки дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти функціонування, оптимізувати використання ресурсів та обґрунтовувати управлінські рішення. Для малих підприємств це є не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного планування, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Крім того, процес оцінювання результативності для малого бізнесу ускладнюється через обмеженість облікових і аналітичних інструментів, що актуалізує потребу в розробці сучасних методичних підходів до її оцінювання. Вказані обставини визначають наукову та практичну актуальність обраного напрямку дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка методичного підходу до оцінювання результативності операційної діяльності суб'єктів малого бізнесу з урахуванням специфіки їх функціонування та доступності облікової інформації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

дослідити наукові підходи до визначення природи походження та економічного змісту поняття «результативність»;

систематизувати та узагальнити наукові надбання та сучасні погляди щодо трактування поняття «результативність» з акцентом на його відмінність від поняття «ефективність»;

розглянути критерії та підходи до оцінювання результативності діяльності підприємств;

проаналізувати сучасні поширені практики оцінювання результативності, що застосовуються у міжнародній бізнес-практиці;

розробити методичний інструментарій оцінювання результативності діяльності для малого підприємства торгівельної галузі з використанням збалансованої системи показників (BSC);

провести апробацію запропонованого підходу на прикладі малого підприємства — компанії Ucoffee.

Для реалізації поставлених завдань у дослідженні використано комплекс наукових методів, зокрема: метод аналізу та синтезу — для систематизації наукових підходів до визначення сутності «результативність»; метод порівняння — для виявлення відмінностей між поняттями «результативність» та «ефективність»; структурно-логічний метод — для побудови моделі оцінювання результативності з урахуванням специфіки малого бізнесу; економічний аналіз — для оцінювання динаміки показників діяльності підприємства та визначення їх впливу на загальну результативність.

Виконання завдань передбачає визначення сутності поняття «результативність», зокрема в контексті досягнення підприємством стратегічних, середньотактичних та короткострокових операційних, фінансових і нефінансових цілей. Оцінка рівня досягнення встановлених цілей у порівнянні з використаними ресурсами дозволяє розглядати результативність як агрегований показник діяльності підприємства, що інтегрує кількісні та якісні аспекти його функціонування.

У статті розглянуто домінуючу в наукових виданнях модель визначення результативності економічних процесів, запропоновану Е. Мосенгом та П. Бредапом, яка базується на оцінці досягнення цілей підприємства в контексті використаних ресурсів. Незважаючи на широке застосування цієї моделі для аналізу ефективності управлінських рішень, її класичне трактування потребує адаптації до умов функціонування малого бізнесу.

Проаналізовано сучасні підходи до вдосконалення зазначеної моделі, зокрема щодо вибору релевантних критеріїв оцінки результативності, які враховують специфіку діяльності малих підприємств, обмеженість ресурсів, гнучкість управління та швидкість реагування на зміни ринкового середовища. Такий підхід розширює можливості застосування класичної моделі для оцінювання діяльності суб'єктів малого бізнесу, дозволяючи інтегрувати фінансові та нефінансові показники, а також враховувати стратегічні та операційні цілі підприємства.

З метою розробки методичного інструментарію для оцінювання результативності діяльності суб'єктів малого бізнесу у статті розглянуто існуючі практики оцінювання результативності, що застосовуються на міжнародних ринках. Особливу увагу приділено адаптації сучасних методик до умов функціонування малого підприємництва, яке, зокрема, характеризується спрощеною структурою управління та недостатньо розвиненим обліково-аналітичним апаратом.

У дослідженні враховано важливість адаптації збалансованої системи показників (BSC) як одного з найбільш універсальних інструментів стратегічного управління. Запропоновано модифікацію BSC для малого підприємства торговельно-галузі, яка дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники з урахуванням специфіки діяльності, масштабів операцій та доступності управлінської інформації. Такий підхід забезпечує можливість комплексної оцінки результативності діяльності підприємства не лише з точки зору досягнення фінан-

сових результатів, але й у контексті реалізації цілей діяльності, задоволення потреб клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та розвитку персоналу.

Методологія дослідження спирається на низку принципів, які визначають якість та достовірність аналітичних результатів. Зокрема, показники мають поєднувати кількісну та якісну визначеність, бути достовірними та адекватними реальним економічним процесам, узгодженими з цілями підприємства, прозорими для користувачів, комплексними за змістом, прив'язаними до конкретних часових періодів, формалізованими у зрозумілій аналітичній формі та інтегрованими в сучасні системи обліку й аналізу.

У дослідженні обґрунтовано вибір показників оцінювання результативності діяльності малого торговельного підприємства. За допомогою методів економічного аналізу проведено аналіз динаміки обраних показників та визначено їх вплив на результативність операційної діяльності.

За результатами проведеного дослідження запропоновані практичні рекомендації щодо підходів до оцінювання результативності діяльності малих підприємств з урахуванням специфіки їх функціонування. Це дозволяє оцінювати досягнуті результати та визначати шляхи підвищення результативності та ефективності операційної діяльності бізнесу в сучасних умовах.

Результати. Сучасний менеджмент для оцінки бізнесу оперує такими поняттями, як результативність і ефективність. Згідно науковій літературі, результативність — це ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення цільових результатів. Таким чином, результативність — це характеристика системи, обумовлена як її здатність виконувати функції, а ефективність — це характеристика, обернено пропорційна витратам, що поглинаються бізнес-системою [1].

Зазначимо, що відокремлення поняття «ефективність» як економічної категорії відбулося ще на початку XIX ст. у працях Д. Рікардо, який розділив поняття «ефективність» і «результативність», надаючи «ефективності» специфічне значення, що виражається зіставленням результату і певного виду витрат.

Пітер Ф. Друкер вказав на необхідність розмежування цих двох фундаментальних категорій: «результативність» (effectiveness), з якою він пов'язував відповідь на запитання «як робити правильні дії (речі)?», та «ефективність», під якою він розумів відповідь на запитання «як правильно робити дії (речі)?».

Р. Дарміць характеризує результативність як складне, багатоелементне явище, яке вимірюється показниками міри досягнення встановлених цілей суб'єкта господарювання та є зовнішнім проявом (негативний, позитивний) його діяльності. Натомість ефективність є внутрішнім проявом діяльності підприємства, що спрямована на підвищення внутрішньої економічності його роботи, досягнення встановлених результатів (цілей) завдяки економії виділених на їх отримання ресурсів [2, с. 153–161].

Отже, результативність та ефективність є двома різними характеристиками діяльності суб'єктів господарювання. Результативність відображає досягнення поставлених цілей і ступінь реалізації запланованих завдань, тоді як ефективність характеризує способи, методи та раціональність використання ресурсів

для досягнення цих цілей. Такий підхід дає можливість чітко розмежувати оцінку фактичних результатів діяльності від оцінки економічності процесу їх досягнення.

Однією з умов успішної діяльності підприємства відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9000 є проведення моніторингу та вимірювання результатів діяльності. Проте оцінка результату має здійснюватися у порівнянні з витратами на його отримання. Іншими словами, під час проведення аналізу діяльності підприємства необхідно зіставляти результативність (вимоги ISO 9001:2008) з ефективністю (вимоги ISO 9004:2008).

Проведені дослідження авторів дозволяють зробити висновок, що ефективність є одним із критеріїв результативності, а результативність виступає як агрегуючий показник. Таким чином, результативність може бути визнана найбільш ємним поняттям та може бути об'єктивно оцінена тільки на основі оцінки ефективності [1].

Економічний зміст результативності (effectiveness — дієвість, ефективність) — досягнуті результати порівняно з цілями, зіставлені з використаними для досягнення цих цілей ресурсами; характеризує дієвість, досягнення, ступінь завершення системою потрібної роботи й реалізації встановлених цілей [3, с.54].

Отже, у подальшому дослідженні вважатимемо, що результативність діяльності підприємства — це комплексна оцінка ефективності, економічності, конкурентоспроможності, гнучкості та стійкості економічного та фінансового розвитку господарюючих суб'єктів, яка характеризує ступінь досягнення операційних, фінансових та нефінансових цілей діяльності підприємства.

Таким чином, для оцінки результативності діяльності підприємства необхідно на початковому етапі визначити операційні, фінансові та нефінансові цілі діяльності (довго- середньо- та короткострокові). Для кожної з цілей необхідно визначити цільові показники, оцінка яких буде характеризувати ступінь досягнення цілей, ефективність та економічність використаних при цьому ресурсів, досягнутий рівень конкурентоспроможності та стійкості. Цілі та цільові показники мають бути чіткими, зокрема щодо обсягу чи ступеня їх досягнення та часових меж для цього, досяжними, актуальними, послідовними, взаємоузгодженими та відповідними до бізнес-моделі, сфери та принципів діяльності підприємства.

Е. Мосенг та П. Бредап в 1993 році створили домінуючу сьогодні у більшості наукових видань тривимірну модель визначення результативності економічних процесів (рис. 1) [4, с. 170].

На думку Мосенга та Бредапа, результативність визначається на основі таких понять:

ефективність — рівень задоволення потреб споживачів;

економічність — економне та оптимальне використання ресурсів організації;

гнучкість — стратегічна сфокусованість (усвідомлення цілей) і здатність організації до змін.

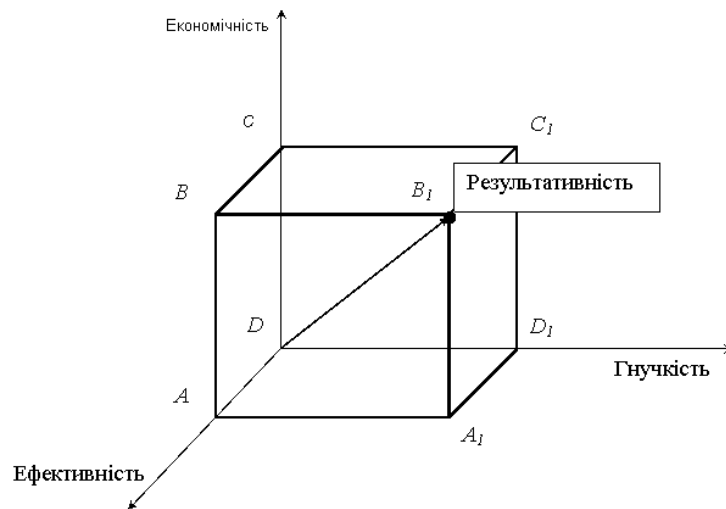


Рис. 1. Тривимірна модель визначення результативності економічних процесів

Джерело: [4, с. 170].

Результативність можна розрахувати за формулою:

$$DB_1 = \sqrt{CD^2 + A_1D_1^2 + DD_1^2} \quad (1)$$

Вектор DB_1 характеризує результативність — розмір і направленість, тобто він надає кількісну і якісну характеристику.

Тривимірна модель визначення результативності слугує підґрунтям для вдосконалення поняття результативності шляхом включення в модель інших показників, які розширюють можливості моделі, або заміни окремих складових моделі.

Так деякі науковці пропонують для визначення результативності користуватися не лише показниками ефективність, економічність, гнучкість, а й ввести в цю модель інші складові, наприклад, конкурентоспроможність підприємства і продукції, стійкість та рівень інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта, а також моделювати визначення результативності замінюючи лише один з показників моделі — гнучкість, обираючи показники, що є найбільш значущими для підприємства [1].

Оскільки результативність діяльності підприємства являє собою узагальнюючу характеристику одержаних (відповідно до свідомо й заздалегідь визначених цілей і встановлених завдань) різного роду позитивних ефектів, пов'язаних із продуктивним використанням економічних ресурсів на основі повної реалізації наявних можливостей та потенціалу розвитку — це комплексне явище якісного гатунку, формування якого відбувається в ході господарської діяльності та стає похідною від синтезу отриманих окремих наслідків господарської активно-

сті. Зазначене обумовлює необхідність узагальнення критеріїв, за якими відбувається відбір позитивних і негативних ефектів, що у комплексі визначають підсумки функціонування та розвитку підприємства. Критеріями встановлення результативності при цьому слід вважати найбільш значущі характеристики (ознаки, властивості), відповідно до визначеного стану яких має здійснюватися оцінка отриманих наслідків функціонування та розвитку суб'єкту господарювання.

Традиційно до складу основних критеріїв визначення результативності науковці пропонують відносити такі параметри: прибутковість, економічність, продуктивність, якість продукції, інноваційність, якість трудового життя, ринкова позиція та екологічність [5, с. 70].

Вибір тих чи інших критеріїв оцінки результативності залежить від багатьох факторів, але основні з них можна звести до цілей аналізу, масштабів бізнесу, рівня розвитку облікових технологій на підприємстві та інше. Основна проблема при цьому зводиться до технології ідентифікації та обґрунтування об'єктів (характеристик, параметрів, властивостей), які доцільно включати до визначення результативності, а також у чому ж конкретно можна виразити це поняття.

Найбільш поширену практику оцінювання результативності на міжнародних ринках мають:

Balanced Scorecard (BSC) (збалансована система показників), розроблена Р. Капланом і Д. Нортеном на початку 1990-х років — система стратегічного управління організацією на основі оцінки її ефективності із набору показників, що включає в себе чотири основні взаємопов'язані складові:

фінанси (фінансовий стан і фінансові результати діяльності);

клієнти (імідж підприємства з точки зору його клієнтів);

внутрішні бізнес-процеси (ключові процеси, що значною мірою визначають ефективність діяльності);

навчання та розвитку (найбільш важливі елементи корпоративної культури, технології та навички персоналу).

Універсальна система показників К. Х'юберта (TPS) — система удосконалення, розвитку, навчання як цілісна складова теорії менеджменту (між елементами системи повинен підтримуватися баланс);

Модель Tableau de Bord (бортове табло) — система з використанням Balanced Score Card, якій притаманна наявність причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності; для кожного підрозділу (підприємства) ставиться генеральна ціль, що своєю чергою розкладається на цілі підлеглих підрозділів;

«Піраміда ефективності» (модель К. МакНейра, Р. Ланча, К. Кроса) — основною концепцією є зв'язок клієнто-орієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками [6, 7, 8, 9].

Проведемо оцінювання результативності операційної діяльності малого підприємства на прикладі компанії Ucoffee. Компанія заснована в 2004 році і зай-

мається імпортом якісних кавових зерен, обсмаженням, пакуванням, продажем та доставкою клієнтам кави, а також чаю, шоколаду та інгредієнтів для вендінгу. Компанія є малим підприємством — середня кількість співробітників — 10 осіб. Місцерозташування — місто Київ.

Стратегічна ціль компанії полягає у зміцненні позицій на ринку продажу кави завдяки пропозиції клієнтам якісної та ексклюзивної продукції, створеної за власною технологією, в поєднанні з партнерським ставленням до кожного клієнта.

Основні цілі діяльності:

Операційні цілі — розширення географії імпорту якісних кавових зерен та зростання присутності компанії у кавовому бізнесі.

Фінансові цілі — довгострокова прибуткова діяльність та збільшення ринкової вартості компанії.

Нефінансові цілі — вдосконалення технологій виробництва продукції, покращення іміджу, використання сучасних методів просування товарів, вдосконалення управління бізнес-процесами, постійне підвищення кваліфікації та розвиток ключового персоналу.

Відповідно до визначених цілей, компанія, здійснюючи господарську діяльність в період стабільних економічних умов (до початку військового вторгнення РФ в Україну), вдосконалювала виробничі потужності, розширювала асортимент продукції та нарощувала клієнтську базу, формуючи професійний та мотивований колектив.

З лютого 2022 року компанія тимчасово призупинила свою діяльність задля безпеки персоналу та їх сімей. Пріоритетними цілями в перші місяці військової агресії стали безпека персоналу, збереження виробничих фондів, запасів сировини та готової продукції.

Проте вже у квітні компанія почала відновлювати діяльність. Беручи до уваги різкі зміни економічного середовища, протягом 2022 — 2024 років компанія визначила короткострокові цілі, направлені на збереження бізнесу та утримання позицій на ринку. Такими цілями стали:

- Операційні цілі — збереження виробничих фондів та відновлення діяльності.
- Фінансові цілі — збереження клієнтської бази та беззбиткова діяльність.
- Нефінансові цілі — збереження ключового персоналу та забезпечення безпечних умов праці.

Для оцінки результативності операційної діяльності досліджуваного підприємства застосуємо BSC (збалансовану систему показників) як інструмент оцінки результативності за класичними чотирма проєкціями: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток.

Беручи до уваги, що компанія Ucoffee — мале підприємство торгівельної галузі, доцільним є модифікування класичної моделі BSC шляхом її адаптації до специфіки діяльності, масштабів операцій та доступності інформації.

Запропонована модифікація передбачає вибір релевантних показників, які узгоджуються з цілями підприємства і забезпечують об'єктивну та комплексну оцінку результативності операційної діяльності.

Для характеристики фінансової складової BSC пропонуємо обрати три показники, які, на наш погляд, з достатнім ступенем об'єктивності й повноти обґрунтовують проекцію «Фінанси»: рентабельність продажів; рентабельність операційної діяльності; коефіцієнт випередження товарообороту над операційними витратами.

Запропоновані показники в комплексі відображають прибутковість реалізації, окупність операційних витрат та динаміку співвідношення доходів і витрат. Зростання показників свідчатиме про підвищення результативності операційної діяльності підприємства, їх аналіз дасть можливість виявити резерви підвищення віддачі коштів і ресурсів у напрямку досягнення встановлених цілей.

Якщо фінансова складова BSC відображає вже досягнуті результати діяльності підприємства, то клієнтська складова фокусується на факторах, що визначають їх у майбутньому. Рівень задоволеності та лояльності клієнтів виступає ключовою передумовою стабільності доходів і зростання рентабельності торговельного підприємства.

Перспективи взаємодії з клієнтами у клієнтоорієнтованих галузях зумовлюють необхідність формування чіткої стратегії розвитку клієнтської складової у структурі BSC. Її визначальний критерій полягає у тому, що у разі невідповідності якості товарів чи послуг очікуванням споживачів, вони схильні віддавати перевагу конкурентним пропозиціям.

Як свідчить практика, цілеспрямоване просування товарів і послуг на ринок сприяє їх попиту та забезпечує вищі обсяги реалізації порівняно з некерованими продажами. Тому вектором збільшення обсягу реалізації торговельного підприємства є інвестиції у збутову діяльність.

Відповідно, для характеристики клієнтської складової BSC доцільно застосувати такі індикатори результативності операційної діяльності: частка доходу від постійних клієнтів у загальному товарообороті; рентабельність витрат на збут; коефіцієнт випередження товарообороту над витратами на збут.

Обрані показники з достатнім ступенем об'єктивності й повноти характеризують проекцію «Клієнти» в запропонованій BSC. Вони дозволяють оцінити рівень утримання клієнтів, ефективність маркетингових інвестицій і динаміку збутових витрат у співвідношенні з товарооборотом.

Проекція «Внутрішні бізнес-процеси» ідентифікує основні процеси, що підлягають удосконаленню з метою закріплення конкурентних переваг. Показники внутрішніх бізнес-процесів дозволяють оцінити діяльність підприємства з точки зору ефективності функціонування окремих бізнес-одиниць.

З огляду на викладене, для характеристики складової внутрішніх бізнес-процесів BSC оцінки результативності операційної діяльності досліджуваного підприємства нами пропонується обрати показники: рентабельність адміністра-

тивних витрат; вартість одиниці праці; коефіцієнт випередження товарообороту над адміністративними витратами.

Вибір обумовлений необхідністю оцінки окупності управлінських витрат та ефективності використання трудових ресурсів.

Рівень навчання і розвитку в багатьох ракурсах є ключовим для побудови і використання BSC. Навчання персоналу і корпоративна культура є стимулами розвитку підприємства і взаємозв'язані з іншими складовими BSC.

Для характеристики складової «Навчання та розвиток» доцільним є використання показників: плинність кадрів; частка співробітників, що пройшли навчання; інвестиції в навчання на одного співробітника.

Запропоновані показники відображають рівень стабільності колективу, масштаби професійного розвитку та інноваційний потенціал підприємства.

За розробленою BSC проведена оцінка результативності операційної діяльності компанії Ucoffee за статистичними даними компанії у 2021–2023 роках, результати якої представлені у табл. 1.

Проведена оцінка результативності операційної діяльності компанії Ucoffee дозволяє зробити загальний висновок про результативну операційну діяльність досліджуваного підприємства протягом 2021–2023 років

Компанія сфокусувала свою діяльність на короткострокових цілях, досягнення яких дозволило зберегти та продовжити діяльність, не втратити клієнтську базу, утримати ключових співробітників та навіть покращити основні показники результативності.

Так, більшість оцінених показників мають позитивну динаміку, що свідчить про підвищення результативності операційної діяльності компанії у досліджуваному періоді.

Показник, на який необхідно звернути увагу при плануванні діяльності на майбутні періоди, це коефіцієнт випередження товарообороту над адміністративними витратами, який відображає негативну динаміку зростання непродуктивних витрат по відношенню до темпу зростання доходів.

Також необхідно зазначити, що досягнуті результати діяльності компанії в першу чергу обумовлені високим ступенем гнучкості підприємства про що свідчить здатність до впровадження змін у короткі строки без значного зниження ефективності діяльності, забезпечення якості продукції, а також створення конкурентних переваг за рахунок адаптивності до потреб споживачів. У досліджуваному періоді компанія Ucoffee проявила здатність ефективно і швидко адаптувати свої ресурси (персонал, обладнання, фінансові ресурси, технології та управлінські процеси) до змін зовнішнього середовища з метою ефективного реагування на нові виклики, що дозволило зберегти та відновити бізнес у складних економічних умовах.

Висновки. У результаті проведеного дослідження здійснено систематизацію та узагальнення наукових підходів до трактування поняття «результативність» як економічної категорії. Встановлено, що результативність слід розглядати як ступінь досягнення підприємством операційних, фінансових та нефінансових

цілей — стратегічних, середньо- та короткострокових. Таким чином, результативність виступає агрегованим показником діяльності підприємства, який інтегрує як кількісні так і якісні аспекти його функціонування.

Таблиця 1

**ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КОМПАНІЇ USOFFEE ЗА 2021–2023 РОКИ**

Проекція	Показник	од.	Формула розрахунку	Значення			Вплив на результативність
				2021	2022	2023	
Фінанси	Рентабельність продажів	%	Поп/Т	3,61	6,76	11,64	стабільно позитивний
	Рентабельність операційної діяльності	%	Поп/Воп	3,74	7,25	13,18	стабільно позитивний
	Коефіцієнт випередження товарообороту над операційними витратами	-	$\frac{(T-T_0)/T_0}{(Воп-Воп_0)/Воп_0}$	1,05	1,46	1,16	не стабільно позитивний
Клієнти	Частка доходу від постійних клієнтів у загальному товарообороті	%	Тпост.кл/Т	0,65	0,80	0,70	високий позитивний
	Рентабельність витрат на збут	%	Поп/Взб	65,01	149,19	316,38	високий позитивний
	Коефіцієнт випередження товарообороту над витратами на збут	-	$\frac{(T-T_0)/T_0}{(Взб-Взб_0)/Взб_0}$	0,56	-1,31	1,99	не стабільно позитивний
Внутрішні бізнес-процеси	Рентабельність адміністративних витрат	%	Поп/Вадм	24,01	66,59	107,58	стабільно позитивний
	Вартість одиниці праці	%	ФОП/Т	31,13	23,53	23,07	стабільно позитивний
	Коефіцієнт випередження товарообороту над адміністративними витратами		$\frac{(T-T_0)/T_0}{(Вадм-Вадм_0)/Вадм_0}$	0,86	-0,47	0,85	ризиковий негативний
Навчання і розвиток персоналу	Плнність кадрів	%	Чзв.пр/Чпр	12,50	22,22	10,00	не суттєвий
	Частка працівників, які пройшли навчання	%	Чнавч.пр/Чпр	0,38	0,33	0,50	позитивний
	Інвестиції в навчання на 1 співробітника	грн	Внавч/Чпр	2 100	2 133	3 850	стабільно позитивний

Джерело: складено автором за даними компанії Usoffee.

На відміну від поняття «ефективність», яке акцентує увагу на співвідношенні між витратами та отриманими результатами, результативність характеризує рівень фактичного виконання запланованих завдань (з урахуванням витрачених ресурсів).

Такий підхід до розмежування зазначених категорій дозволяє здійснювати комплексну оцінку діяльності підприємств, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли досягнення поставлених цілей може мати пріоритет над оптимізацією витрат.

Розглянуто домінуючу модель визначення результативності економічних процесів, запропоновану Е. Мосенгом та П. Бредапом та проаналізовано сучасні підходи до її вдосконалення, зокрема в контексті оцінювання результативності операційної діяльності суб'єктів малого бізнесу. Встановлено, що адаптація моделі до особливостей функціонування малих підприємств може здійснюватися шляхом заміни класичних складових на більш релевантні показники, які враховують специфіку діяльності, адаптивність до змін ринкових умов, високий рівень гнучкості управління, а також обмеженість облікових даних. Розглянутий підхід дозволяє створити більш прикладну та гнучку систему оцінювання результативності, яка відповідає реаліям функціонування малого бізнесу.

Проаналізовано сучасні практики оцінювання результативності, що застосовуються на міжнародних ринках. Одним із таких інструментів є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), яка традиційно включає чотири ключові складові, пов'язані між собою: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвиток. Проте, для оцінювання результативності діяльності малих підприємств доцільним є модифікування класичної моделі BSC з урахуванням специфіки діяльності, масштабів операцій та обмеженості облікових даних.

Запропонована у дослідженні модифікація передбачає обґрунтування вибору релевантних показників для кожної складової моделі, які узгоджуються з цілями досліджуваного підприємства та забезпечують комплексну оцінку його результативності.

Запропонований підхід дозволяє адаптувати стратегічні інструменти управління до особливостей функціонування малих підприємств та забезпечити комплексне оцінювання результативності їх діяльності, що дозволяє зробити об'єктивні висновки про рівень досягнення встановлених цілей.

За допомогою розробленого методичного інструментарію проведено оцінювання результативності операційної діяльності малого підприємства торгівельної галузі з використанням статистичних даних діяльності компанії за три роки. За результатами оцінювання сформульовано висновки та надано рекомендації щодо покращення результативності операційної діяльності підприємства у майбутньому.

Запропонований підхід може бути використаний для оцінювання результативності операційної діяльності малих підприємств, типових до досліджуваного, що має практичне значення проведеного дослідження.

Результати дослідження свідчать, що вибір цільових показників оцінки результативності діяльності підприємства залежить від низки чинників, серед яких ключовими є мета аналізу, масштаби бізнесу, рівень розвитку облікових технологій та інші особливості функціонування підприємства. Основним джерелом інформації для визначення фактичних значень таких показників виступають дані фінансової та управлінської звітності. Відтак, глибина внутрішнього оцінювання результативності діяльності суб'єктів малого бізнесу прямо залежить від можливостей їх облікового інструментарію.

Враховуючи особливості ведення бухгалтерського обліку малими підприємствами, обсяг доступної інформації про їх фінансовий стан та результати діяльності є обмеженим, що ускладнює проведення порівняльного аналізу та застосування широкого спектра цільових показників.

З огляду на те, що успішність малого бізнесу значною мірою залежить від індивідуальних здібностей та досвіду власника, а також мотивації колективу, доцільним є застосування гуманістичного підходу до оцінювання результативності. Такий підхід передбачає максимальне врахування трудового потенціалу, зміщує акценти з дослідження економічних показників у площину управління трудовими ресурсами та орієнтується на ефективне використання здібностей окремих працівників і соціальних груп.

При виборі моделі оцінювання результативності суб'єктів малого бізнесу та аналітичних індикаторів для її вимірювання доцільно враховувати економіко-виробничі переваги цієї категорії підприємництва, зокрема: гнучкість, динамізм, сприйнятливність до інновацій, здатність швидко реагувати на зміни ринку та технологій, компактність управлінської структури, багатофункціональність менеджерів, простота інформаційних зв'язків, неформальний характер планування і контролю, невеликий обсяг використання фінансових ресурсів та висока оборотність капіталу.

Таким чином, розроблений інструментарій потребує подальшого вдосконалення в напрямку пошуку універсальних показників результативності, які можуть бути визначені не лише на основі статистичних даних, але й інших доступних офіційних джерел інформації. Уніфікація запропонованого підходу становить перспективний напрям подальших наукових досліджень і дискусій.

Література

1. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти визначення. Ефективна економіка: електронний журнал. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517> (дата звернення 30.08.2025).
2. Дарміць Р. З., Вацик Н. О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.12. С. 153–161.
3. Осадча О. О. Система показників результативності діяльності вітчизняних суб'єктів. Наукові записки Національного університету Острозька академія. Серія Економіка: науковий журнал. грудень 2016. № 3(31). С. 53–58.

4. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2009. Вип. 22. Т. 2. С. 169–173.
5. Явдак М. Ю. Критерії оцінки результативності. Бізнес Інформ. 2011. № 12. С. 70–74.
6. Мельник Ю. М., Савченко О. С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. 192 с.
7. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.
8. Осадча О. О. Інформаційне забезпечення результатів господарської діяльності: обліково-аналітичні підходи: монографія. Рівне: НУВГП, 2015. 307 с.
9. Мілаш І. В., Красноусов А. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 4. 245 с.
10. Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Шишлова Ю. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. Економічний простір. 2024. № 196. С. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>
11. Рєпіна І. М. Збалансована система показників у системі управління якістю на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 3. С. 68–72. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.68>
12. Ліснічук О. А., Ярошук Т. Ю. Аналіз переваг та недоліків розвитку малого бізнесу в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-20>

References

1. Zhuchkova, H. A. 2013. «Rezultatyvnist diialnosti pidpryiemstva: naukovo-metodychni aspekty vyznachennia [Enterprise Performance: Scientific and Methodological Aspects of Definition].» *Efektivna ekonomika* 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>. [in Ukrainian].
2. Darmits, R. Z., and N. O. Vatsyk. 2010. «Vzaiemozviazok rezultatyvnosti ta ekonomichnoi efektyvnosti v systemi menedzhmentu pidpryiemstva [The Relationship Between Performance and Economic Efficiency in Enterprise Management].» *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy* 20.12: 153–161. [in Ukrainian].
3. Osadcha, O. O. 2016. «Systema pokaznykiv rezultatyvnosti diialnosti vitchyznianskykh sub'ektiv [Performance Indicator System of Domestic Business Entities].» *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu Ostrozka akademiia. Serii Ekonomika* 3(31): 53–58. [in Ukrainian].
4. Oleksiuk, O. I. 2009. «Tekhnolohiia otsinky rezultatyvnosti diialnosti pidpryiemstva [Technology for Assessing Enterprise Performance].» *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky* 22, no. 2: 169–173. [in Ukrainian].
5. Yavdak, M. Yu. 2011. «Kryterii otsinky rezultatyvnosti [Criteria for Assessing Performance].» *Biznes Inform* 12: 70–74. [in Ukrainian].
6. Melnyk, Yu. M., and O. S. Savchenko. 2011. «Problemy zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianskykh pidpryiemstvakh [Problems of Applying the Balanced

Scorecard at Domestic Enterprises].» *Marketynh i menedzhment innovatsii* 1: 192. [in Ukrainian].

7. Oleksiuk, O. I. 2008. *Ekonomika rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva [Economics of Enterprise Performance]*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

8. Osadcha, O. O. 2015. *Informatsiine zabezpechennia rezultativ hospodarskoï diialnosti: oblikovo-analitychni pidkhody [Information Support for Business Activity Results: Accounting and Analytical Approaches]*. Rivne: NUVHP. [in Ukrainian].

9. Milash, I. V., and A. V. Krasnousov. 2014. «Metodychni instrumentarii otsinky rezultatyvnosti stratehichnoho upravlinnia vytratamy torhivelnogo pidpriemstva [Methodological Tools for Assessing Performance of Strategic Cost Management in a Trading Enterprise].» *Biznes Inform* 4: 245. [in Ukrainian].

10. Sakun, L. M., L. V. Sukhomlyn, and Yu. V. Shyslova. 2024. «Zbalansovana systema pokaznykiv u formuvanni stratehii v umovakh transformatsiinykh protsesiv [Balanced Scorecard in Strategy Formation under Transformational Processes].» *Ekonomichnyi prostir* 196: 97–104. <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>. [in Ukrainian].

11. Repina, I. M. 2023. «Zbalansovana systema pokaznykiv u systemi upravlinnia yakistiu na pidpriemstvi [Balanced Scorecard in the Quality Management System of an Enterprise].» *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu 'KhPI' (ekonomichni nauky)* 3: 68–72. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.68>. [in Ukrainian].

12. Lisnichuk, O. A., and T. Yu. Yaroshchuk. 2020. «Analiz perevah ta nedolikh rozvytku maloho biznesu v Ukraini [Analysis of the Advantages and Disadvantages of Small Business Development in Ukraine].» *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia* 31(70), no. 6: 118–123. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-20>. [in Ukrainian].

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF OPERATIONAL ACTIVITIES OF SMALL ENTERPRISES USING A BALANCED SCORECARD

Oleksandr Preobrazhenskyi

postgraduate student
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
(Kyiv, Ukraine)
ORCID 0009-0005-6647-2697

Abstract. The article examines the conceptual foundations and methodological approaches to assessing the operational performance of small enterprises, with a particular focus on the applicability of the Balanced Scorecard (BSC) in conditions of resource constraints and heightened environmental uncertainty. The study clarifies the distinction between performance and efficiency, emphasizing that operational performance should be viewed as the degree to which an enterprise achieves its strategic, financial, and non-financial objectives while ensuring adaptability and resilience. Existing approaches to performance assessment are systematized, and the dominant three-dimensional model of effectiveness by E. Moseng and P. Bredrup is critically reviewed in terms of its relevance for SMEs.

Special attention is paid to the methodological limitations faced by small enterprises, including restricted accounting data, simplified management

structures, and the need for rapid response to market fluctuations. In this context, the article proposes an adapted BSC framework that incorporates a set of financial and non-financial indicators tailored to the specifics of small trading enterprises. The modified model includes indicators related to financial performance, customer retention and sales dynamics, internal business processes, and employee learning and development. This adaptation expands the analytical potential of the traditional BSC by integrating ratio-based indicators such as turnover-to-cost coefficients and selected measures of labor and administrative efficiency.

The proposed methodological toolkit is empirically tested using the case of Ucoffee, a Kyiv-based small enterprise operating in the specialty coffee segment, for the period 2021–2023. The assessment demonstrates the company's ability to maintain operational stability and improve key performance indicators despite the challenges posed by the wartime economic environment. The findings provide practical recommendations for strengthening the performance management of small enterprises and highlight the opportunities for further refinement of SME-oriented BSC models.

Keywords: small business, operational activities, balanced scorecard, effectiveness, efficiency.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025