

УДК 330.101:658.5.011

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-76-87

Дата надходження: 10.04.2026

Дата прийняття до друку: 14.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## МІКРОЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Олеся Ананьєва<sup>1</sup>, Мирослава Гофман<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AnanyevaO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-7408>

<sup>2</sup>Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

## MICROECONOMIC DIAGNOSTICS OF ENTERPRISE PERFORMANCE

*Olesia Ananieva<sup>1</sup>, Myroslava Hofmann<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>PhD, in Economics, Associate professor of Economics and Finance Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AnanyevaO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-7408>

<sup>2</sup>Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Finances Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки, зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску та активного впровадження інноваційних технологій у систему управління бізнес-процесами. Обґрунтовано, що сучасні тенденції розвитку економічного середовища суттєво змінюють підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств, оскільки традиційні методи аналізу, які базуються переважно на фінансових показниках, не забезпечують достатнього рівня аналітичної повноти та не дозволяють комплексно враховувати вплив стратегічних, технологічних, соціальних і екологічних чинників на результати функціонування суб'єктів господарювання. Метою статті є розроблення й обґрунтування інтегрованої моделі діагностики ефективності діяльності підприємства, що поєднує традиційні фінансово-економічні показники, збалансовану систему показників, конкурентний бенчмаркінг та ESG-аналіз. Об'єктом дослідження є процес мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації та нестабільності ринкового середовища. У статті використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, таких як: метод теоретичного узагальнення та систематизації, порівняльний аналіз, системний підхід, графічний метод. У процесі дослідження узагальнено класичні та сучасні наукові підходи до трактування економічної ефективності діяльності підприємства, а також представлено власне її визначення. Запропоновано інтегровану модель мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства, яка поєднує чотири взаємопов'язані блоки: традиційний фінансово-економічний блок, стратегічний блок (Balanced Scorecard), блок конкурентного бенчмаркінгу та блок оцінювання ESG-факторів. Визначено функціональне призначення кожного із блоків, систематизовано їх переваги та недоліки, а також доведено доцільність комплексного використання зазначених інструментів у процесі прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що інтеграція фінансових, стратегічних, конкурентних та ESG-індикаторів дозволяє сформувати більш об'єктивну, адаптивну та стратегічно орієнтовану систему оцінювання ефективності діяльності підприємства, підвищити якість управлінської аналітики, забезпечити своєчасне виявлення внутрішніх резервів розвитку та посилити конкурентоспроможність підприємств.

**Ключові слова:** ефективність діяльності підприємства, мікроекономічна діагностика, оцінювання ефективності, збалансована система показників, бенчмаркінг, ESG-аналіз, конкурентоспроможність, сталий розвиток, цифровізація.

**Формули:0; рис.:1; табл.:1; бібл.: 26**

**Abstract.** The article examines the theoretical and methodological foundations of microeconomic diagnostics of enterprise performance efficiency under conditions of economic digital transformation, increasing environmental uncertainty, intensifying competitive pressure, and the active implementation of innovative technologies in business process management systems. It is substantiated that contemporary trends in economic development significantly transform approaches to evaluating enterprise performance, as traditional methods based predominantly on financial indicators do not provide sufficient analytical comprehensiveness and fail to fully capture the impact of strategic,

*technological, social, and environmental factors on business outcomes. The purpose of the article is to develop and substantiate an integrated model for diagnosing of the enterprise performance, combining traditional financial and economic indicators, a balanced scorecard, competitive benchmarking and ESG analysis. The object of the study is the process of microeconomic diagnostics of the enterprise performance in the conditions of digital transformation and instability of the market environment. The article uses a complex of general scientific and special methods of scientific knowledge, such as: the method of theoretical generalization and systematization, comparative analysis, a systems approach, a graphical method. The study synthesizes classical and modern scientific approaches to interpreting the concept of enterprise efficiency, and own definition is also presented. The article proposes an integrated model of microeconomic diagnostics of enterprise efficiency, consisting of four interrelated components: the traditional financial and economic block, the strategic BSC block, the comparative benchmarking block, and the ESG assessment block. The functional role of each component is defined, their advantages and limitations are systematized, and the necessity of their integrated application in managerial decision-making processes is substantiated. It is concluded that the integration of financial, strategic, competitive, and ESG indicators enables the formation of a more objective, adaptive, and strategically oriented system for assessing enterprise performance efficiency. This approach enhances the quality of managerial analytics, ensures timely identification of internal development reserves, and strengthens the long-term competitiveness of enterprises.*

**Keywords:** *enterprise performance, microeconomic diagnostics, performance assessment, balanced scorecard, benchmarking, ESG analysis, competitiveness, sustainable development, digitalization.*

**Formulas- 0; fig.: 1; tab.: 1; bibl.: 26**

**Вступ.** Економічне середовище функціонування підприємств сьогодення зазнає суттєвих змін під впливом цифрової трансформації, автоматизації бізнес-процесів та зростання нестабільності глобального ринку. Інтенсивне впровадження інформаційних технологій і систем штучного інтелекту змінює підходи до організації господарської діяльності, управління ресурсами та забезпечення конкурентних переваг.

За таких умов традиційні методи оцінювання економічної ефективності, що ґрунтуються на визначенні співвідношення між витратами та результатами діяльності, втрачають достатній рівень аналітичної точності. Сучасні підприємства функціонують у багатофакторному середовищі, де на результати діяльності впливають не лише матеріальні ресурси, але й швидкість адаптації до змін, рівень технологічного розвитку, ефективність використання інформації та здатність до інноваційного оновлення.

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення наукових підходів до оцінювання ефективності функціонування підприємств. Особливої актуальності набуває формування комплексної системи аналізу, яка дозволить враховувати вплив цифровізації, ризиків зовнішнього середовища, конкурентної динаміки та трансформації бізнес-моделей на кінцеві результати господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До проблематики, що досліджується у статті, найбільш дотичними є наукові праці, присвячені теоретичним і прикладним аспектам оцінювання ефективності діяльності підприємств в умовах цифровізації, невизначеності та трансформації економічного середовища.

Із науковою проблемою дослідження пов'язані праці, присвячені розвитку теоретичних засад економічної ефективності та традиційних методів її оцінювання. До них належать роботи Drucker, P. F. (1967), Porter, M. E. (1985), Samuelson, P. A. (1980), Farrell, M. J. (1957), Ананьєва, О. О., & Гофман, М. О. (2021). Економіко-математичні методи оцінювання ефективності підприємств, розглянуто у роботах Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978), Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984), Adnan, S., Zainal, N., Amin Noordin, B. A., Kamarudin, F., & Johari, J. (2024), Sanchez-Robles, B., Herrador-Alcaide, T. C., & Hernández-Solís, M. (2022).

В умовах невизначеності особливого значення набуває адекватність дослідницького інструментарію. Так, Ananieva & Hofmann (2022) обґрунтовують необхідність адаптації методів аналізу економіки підприємства до стохастичних умов функціонування, підкреслюючи доцільність поєднання кількісних і якісних

підходів у процесі оцінювання ефективності.

Подальший розвиток мікроекономічного аналізу ефективності пов'язаний із формуванням концепції адаптивного бізнес-планування. Зокрема, Гофман, М., Пекна, Г., & Розломій, В. (2025) доводять, що в умовах динамічного ринкового середовища ефективність підприємства визначається здатністю до адаптації бізнес-моделей, що потребує використання гнучких аналітичних інструментів і сценарного підходу.

Збалансована система показників (BSC) забезпечує комплексне бачення діяльності підприємства поєднуючи стратегічне й поточне управління та розглядається Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992), Травінська, С., Дерун, І. & Михальська, О. (2023).

Важливим напрямом сучасних досліджень є аналіз мікроекономічних показників конкурентного середовища. Рекна & Hofmann (2025) зазначають, що система індикаторів, яка включає показники концентрації ринку, рівня конкуренції та поведінкових характеристик економічних агентів, дозволяє здійснювати комплексну діагностику ефективності функціонування ринку. Бенчмаркінг, як пошук найкращих практик для підвищення ефективності підприємства розглядається Hong, P., Hong, S. W., Roh, J. J., & Park, K. (2012), Шкуренко, О. (2020), Чубко, І. (2019).

Аналізованої проблематики стосуються роботи, присвячені дослідженню діагностики ефективності підприємств. Зокрема, це праці Панасюк, Т. П. (2023), Краєвська, А., & Шварц, І. (2023), Кравченко, В. (2024), Кривецький, І. (2022).

У контексті цифровізації та сучасних викликів Ананьєва, О., Білокриницький, О., & Фельтін, О. (2025) доводять, що прийняття стратегічно обґрунтованих рішень спрямованих на максимізацію ринкової вартості підприємства базуються на комплексному аналізі застосування багатофакторної моделі та включення ESG-факторів у діагностичний процес. Вплив ESG-орієнтації на результати

функціонування підприємств також розглядається Zheng, X., & Vu, Q. (2024), OECD (2025).

Подальший розвиток цієї проблематики простежується у дослідженнях, присвячених впливу технологій штучного інтелекту на результати функціонування підприємств. Зокрема, Ананьєва, О. (2025) підкреслює, що впровадження систем штучного інтелекту суттєво змінює підходи до мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємств, оскільки сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації використання ресурсів та вдосконаленню процесу прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам ефективності діяльності підприємств, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного оцінювання ефективності в умовах цифрової трансформації, високого рівня невизначеності та зростання ролі інноваційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення змісту підходів до мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації, нестабільності ринкового середовища та посилення ролі інноваційних і ESG-орієнтованих підходів до управління, а також обґрунтування інтегрованої моделі оцінювання ефективності, яка поєднує традиційні фінансово-економічні показники, збалансовану систему показників, бенчмаркінг та ESG-аналіз.

Методичною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, таких як: метод теоретичного узагальнення та систематизації – для узагальнення теоретичних підходів до трактування поняття ефективності діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційних і сучасних підходів до оцінювання ефективності, а також визначення їх переваг та недоліків;

системний підхід – при формуванні інтегрованої моделі мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації та кращому представленню інтегрованої моделі.

### **Результати дослідження.**

Результати сучасних емпіричних досліджень свідчать про те, що рівень ефективності функціонування підприємств формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких ключове місце займають структура ресурсного забезпечення, масштаби діяльності, рівень цифрової трансформації та якість управлінських рішень. У сучасній економічній теорії ефективність діяльності підприємства розглядається як складна багатокomпонентна категорія, що поєднує ресурсний, результативний і порівняльний підходи. Традиційне розуміння ефективності базується на оцінюванні співвідношення між отриманими результатами та обсягом використаних ресурсів. Водночас сучасні наукові концепції суттєво розширюють зміст цього поняття, включаючи аспекти відносної ефективності, технологічних обмежень виробництва та стратегічної адаптивності підприємства.

У межах мікроекономічного підходу ефективність традиційно трактується як характеристика раціональності використання обмежених ресурсів у процесі створення товарів і послуг. Зокрема, Drucker, P. F. (1967) наголошував, що ефективність пов'язана не лише з правильністю виконання дій, а й із правильним вибором самих управлінських рішень. «Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things». Такий підхід акцентує увагу на стратегічному аспекті результативності діяльності підприємства.

Суттєвий внесок у розвиток теорії ефективності здійснив Porter, M. E. (1985) який у праці «Competitive Advantage» розглядав ефективність через здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги та створювати вищу споживчу цінність порівняно з іншими

учасниками ринку. Науковець підкреслював, що ключовим джерелом ефективності є оптимізація ланцюга створення вартості та раціональне використання ресурсного потенціалу.

Представники класичної економічної школи також пов'язували ефективність із максимізацією результату за умов обмеженості ресурсів. Зокрема, Samuelson, P. A. (1980) трактував економічну ефективність як досягнення найбільшого економічного ефекту за мінімально можливих витрат ресурсів, що відповідає принципам мінімізації витрат і максимізації прибутку.

Важливе значення для розвитку теоретичних засад оцінювання ефективності мала концепція, запропонована Farrell, M. J. (1957), відповідно до якої ефективність визначається здатністю підприємства забезпечувати максимальний обсяг випуску або мінімізувати витрати за наявного технологічного рівня. Саме цей підхід став підґрунтям для формування сучасних моделей вимірювання ефективності.

Подальший розвиток теорії ефективності відбувся в межах неокласичного та інституційного напрямів економічної науки, де вона почала розглядатися як багатовимірна характеристика, що охоплює технічну, алокативну та динамічну ефективність. Сучасні дослідження Sánchez-Robles, B., Herrador-Alcaide, T. C., & Hernández-Solís, M. (2022) доводять, що оцінювання ефективності не може обмежуватися виключно фінансовими показниками, оскільки необхідно враховувати технологічний рівень виробництва, структуру витрат та здатність підприємства до інноваційного розвитку.

У контексті цифрової трансформації підприємств ефективність набуває додаткового виміру, пов'язаного зі здатністю організації інтегрувати цифрові технології для підвищення продуктивності та зниження витрат. Ефективність підприємства в умовах цифрової трансформації та ESG-орієнтації безпосередньо пов'язана з підвищенням

продуктивності та зниженням витрат Zheng, X., & Bu, Q. (2024).

Подальша еволюція концепції ефективності пов'язана із застосуванням методу Data Envelopment Analysis (DEA), у межах якого ефективність визначається як відносна характеристика порівняно з «best practice frontier» - найкращою виробничою межею серед аналогічних одиниць (Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978); Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Ефективність інтерпретується як здатність організації забезпечувати стійке створення вартості через оптимальне поєднання ресурсів, інновацій та стратегічного управління (Adnan, S., Zainal, N., Amin Noordin, B. A., Kamarudin, F., & Johari, J. (2024)).

Панасюк, Т. П. (2023) визначає ефективність діяльності підприємства як співвідношення отриманого ефекту (результату) та витрачених ресурсів. Такий підхід є класичним і використовується у більшості методик оцінки діяльності підприємств.

Ширше трактується ефективність у дослідженні Краєвська, А., & Шварц, І. (2023). Так, ефективність управління підприємством розглядається як сукупність фінансових, виробничих, ресурсних, маркетингових та соціальних критеріїв.

Кравченком, В. (2024). ефективність розглядається як інтегральний показник - комплексна характеристика, що охоплює усі бізнес-процеси, сфери та напрями функціонування суб'єкта господарювання.

У теоретичних дослідженнях Кривецьким, І. (2022) підкреслюється, що ефективність має динамічний характер та розглядається як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати сталий розвиток.

Таким чином, у сучасній економічній науці відсутнє єдине

універсальне трактування ефективності діяльності підприємства. Натомість сформувалася система різних підходів – від класичного ресурсного до динамічного та інституційного, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах результативності господарської діяльності.

Узагальнюючи класичні та сучасні наукові підходи, ефективність діяльності підприємства доцільно трактувати як здатність суб'єкта господарювання досягати поставлених цілей шляхом забезпечення оптимального співвідношення між результатами діяльності та ресурсами, використаними для їх досягнення, з урахуванням умов зовнішнього середовища, рівня інноваційності та адаптивності підприємства.

Враховуючи сучасні умови функціонування підприємств, діагностика ефективності їх діяльності не може обмежуватися лише аналізом фінансових коефіцієнтів. Традиційні показники дають змогу визначити поточний фінансово-економічний стан підприємства, однак вони недостатньо враховують стратегічні цілі, конкурентне середовище, якість управління, інноваційний потенціал, соціальну відповідальність та екологічні ризики. Тому доцільним є формування інтегрованої моделі мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства, яка поєднує чотири взаємопов'язані блоки: традиційні фінансово-економічні показники, збалансовану систему показників (BSC), конкурентний бенчмаркінг ефективності та ESG-аналіз ефективності (рис. 1).

Запропонований підхід ґрунтується на поєднанні класичного економічного аналізу з сучасними інструментами стратегічного управління та сталого розвитку.



**Рис. 1. Інтегрована модель мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства**

*Джерело: розроблено авторами*

**Перший блок** моделі охоплює класичні показники ефективності: продуктивності, рентабельності, ефективності додаткових вкладень в капітал, ділової активності. Саме зазначені індикатори формують базис мікроекономічної діагностики, оскільки забезпечують комплексне оцінювання результативності господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу.

Особливістю традиційних фінансово-економічних показників є їхня аналітична універсальність, кількісна визначеність та можливість здійснення порівняльного аналізу як у часовому

аспекті, так і відносно інших суб'єктів господарювання. Їх застосування базується на використанні даних фінансової та статистичної звітності підприємства, що забезпечує об'єктивність оцінювання та дозволяє виявляти тенденції розвитку підприємства.

Показники продуктивності в даному блоці характеризують результативність використання ресурсів підприємства, трудових, матеріальних, енергетичних, фінансових, капітальних. При цьому доцільно розраховувати часткові та узагальнюючі показники. До часткових належать продуктивність праці, фондівіддача, матеріалівіддача,

енерговіддача. Вони характеризують ефективність використання окремих видів ресурсів. Узагальнюючі показники, зокрема капіталовіддача, капіталомісткість дозволяють оцінити інтегральну ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Одними з ключових критеріїв оцінювання ефективності діяльності підприємства є показники рентабельності. Вони мають важливе аналітичне значення, оскільки дозволяють оцінити ефективність бізнес-моделі підприємства, якість управління витратами, здатність активів формувати прибуток і дохідність капіталу власників. Водночас рентабельність потребує порівняльної інтерпретації. Показники доцільно аналізувати в динаміці, у порівнянні з плановими значеннями, середньогалузевими показниками та результатами конкурентів. Така логіка відповідає сучасному підходу до фінансового аналізу, за яким окремий коефіцієнт дає лише часткову інформацію, тоді як комплексний висновок формується на основі системи показників.

Показники ефективності додаткових вкладень у капітал дають можливість оцінити доцільність інвестиційних рішень та результативність використання інвестиційних ресурсів. Їх застосування особливо актуальне в умовах модернізації виробництва, цифровізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій. При здійсненні діагностики доцільно застосовувати як часткові, так і узагальнюючі показники ефективності додаткових вкладень в капітал. Часткові показники характеризують ефективність використання окремих виробничих ресурсів, а також дозволяють визначити ефективність додаткових вкладень у збільшення відповідного ресурсу з метою нарощування масштабів виробництва. Показники ефективності додаткових вкладень у виробничі ресурси доцільно розраховувати на основі приростних величин, тобто порівнювати приріст результату з приростом вкладеного капіталу. Такий підхід дозволяє оцінити, чи забезпечили додаткові інвестиції реальний

економічний ефект (Ananieva & Hofmann, 2021).

Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність організації операційної діяльності підприємства, рівень управління оборотними активами та здатність підприємства забезпечувати безперервність господарського процесу.

Отже, традиційні показники є необхідною, але недостатньою основою оцінки ефективності. Вони мають бути доповнені стратегічними, порівняльними та ESG-індикаторами.

*Другий блок* запропонованої моделі – збалансована система показників (BSC). Її сутність полягає в тому, що підприємство оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за чотирма взаємопов'язаними напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992) у класичній праці визначили Balanced Scorecard (BSC) як систему показників, що допомагає менеджерам бачити бізнес з кількох перспектив. Саме це стало принциповою відмінністю BSC від традиційних систем оцінювання, які переважно фіксують уже досягнуті фінансові результати, але слабше пояснюють причини їх формування. У науковому аспекті BSC можна розглядати не просто як набір KPI, а як логіко-структурну модель перетворення стратегії в систему вимірюваних цілей. Тобто підприємство спочатку формує стратегічні цілі, далі визначає ключові фактори їх досягнення, потім добирає показники для вимірювання цих факторів і встановлює цільові значення. Такий підхід дає змогу пов'язати довгострокову стратегію з поточним управлінням, бюджетуванням, мотивацією персоналу та контролем виконання управлінських рішень.

Українські дослідники також розглядають BSC як інструмент стратегічного управління підприємством. Зокрема, Травінська, С., Дерун, І. & Михальська, О. (2023) зазначають, що BSC дає можливість топ-менеджменту вимірювати ефективність реалізації

корпоративної стратегії відповідно до поставлених цілей. У їхньому дослідженні запропонована модифікована BSC для українського промислового підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх зв'язків, цілей сталого розвитку та цифровізації.

Важливим є те, що BSC не замінює фінансові показники, а доповнює їх пояснювальними індикаторами. Саме тому вона переводить оцінку ефективності з рівня «що підприємство отримало» на рівень «чому воно отримало саме такий результат і які управлінські дії необхідно здійснити». У межах запропонованої моделі BSC виконує роль стратегічного блоку мікроекономічної діагностики, оскільки дозволяє оцінити причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами, процесами, клієнтською цінністю та фінансовими результатами.

**Третім блоком** у моделі діагностики ефективності є конкурентний бенчмаркінг, тобто систематичне порівняння показників підприємства з конкурентами, галузевими стандартами, ринковими лідерами або найкращими практиками. Бенчмаркінг дає змогу оцінити підприємство не ізольовано, а у співвідношенні з реальним конкурентним середовищем.

У світовій практиці бенчмаркінг пов'язують із діяльністю компанії Xerox і розглядають як безперервний процес вимірювання продуктів, послуг і практик порівняно з найсильнішими конкурентами або компаніями-лідерами (Hong, Hong, Roh & Park, 2012). Українські автори також підкреслюють, що бенчмаркінг є інструментом пошуку й обґрунтування управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, Шкуренко, О. (2020) визначає бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства, що передбачає вивчення передового досвіду управління ресурсами, процесами та ринковою позицією конкурентів. Бенчмаркінг дає змогу виявляти сильні та слабкі сторони підприємства й формувати напрями покращення.

Наукова цінність бенчмаркінгу полягає в тому, що він переводить оцінку ефективності з абсолютного виміру у відносний конкурентний вимір. Тобто підприємство оцінює не лише власну рентабельність, продуктивність, собівартість або оборотність, а й те, наскільки ці показники відповідають рівню галузевих лідерів. Такий підхід дає змогу виявити «benchmark gap» - розрив між фактичним станом підприємства та еталонним рівнем. У запропонованій моделі бенчмаркінг виконує функцію порівняльно-конкурентного блоку, який дає змогу оцінити ефективність підприємства не ізольовано, а у контексті ринку.

Одним із найбільш показових прикладів використання бенчмаркінгу українськими підприємствами є участь агрохолдингів Кернел, ІМК, МХП, ЛНЗ і Cygnet у бенчмарк-аналізі Agrohub BM. Цей проект був спрямований на створення єдиної методології порівняння показників агрокомпаній, щоб учасники могли зіставляти власну ефективність із іншими гравцями ринку. Учасники підкреслювали, що бенчмаркінг дає змогу порівняти власні показники з показниками інших підприємств, побачити сильні сторони й зони розвитку, а також перейти від інтуїтивних оцінок до вимірюваних параметрів ефективності. Ефект був переважно управлінсько-аналітичним: компанії отримали можливість бачити власні виробничі, кадрові, технічні та агроефективні показники у порівнянні з іншими учасниками ринку. Це дозволяє точніше визначати резерви підвищення врожайності, оптимізації витрат, завантаження техніки та продуктивності персоналу (Чубко, 2019).

**Четвертий блок** моделі – ESG-аналіз ефективності, тобто аналіз екологічних, соціальних та управлінських чинників ефективності. Їх включення до моделі є особливо важливим, оскільки сучасне підприємство оцінюється не лише за прибутковістю, а й за здатністю забезпечувати сталий розвиток, відповідальне управління, безпечні умови

праці, прозорість бізнес-процесів та зменшення негативного впливу на довкілля.

У науковому розумінні ESG-аналіз розширює межі традиційної оцінки ефективності. Якщо класичний фінансовий аналіз відповідає переважно на питання, який економічний результат отримало підприємство, то ESG-аналіз дозволяє з'ясувати, якою ціною цей результат був досягнутий, які екологічні й соціальні наслідки має діяльність підприємства, наскільки прозорою є система управління та чи здатне підприємство створювати довгострокову цінність для власників, працівників, споживачів, громад і держави.

ESG-аналіз розглядають як систему оцінювання трьох взаємопов'язаних груп факторів (OECD, 2025):

**Environmantal**, або екологічний компонент, охоплює оцінку ресурсоефективності, енергоефективності, споживання води, управління відходами, викидів парникових газів, використання відновлюваної енергії та впливу підприємства на довкілля. У межах діагностики ефективності цей компонент дозволяє виявити не лише екологічні ризики, а й економічні резерви, пов'язані зі зменшенням споживання ресурсів

**Social**, або соціальний компонент, відображає умови праці, безпеку персоналу, навчання і розвиток працівників, плинність кадрів, соціальні програми, взаємодію з громадами, якість продукції та відповідальність перед споживачами. Соціальні фактори впливають на продуктивність праці, кадрову стабільність, репутацію роботодавця та здатність підприємства залучати кваліфікованих працівників.

**Governance**, або управлінський компонент, характеризує якість корпоративного управління, прозорість прийняття рішень, антикорупційні процедури, управління ризиками, захист прав акціонерів і якість розкриття інформації. Саме управлінська складова забезпечує довіру інвесторів, кредиторів, партнерів і державних інституцій.

У запропонованій моделі ESG-аналіз виконує функцію блоку довгострокової стійкості підприємства.

Прикладом системного впровадження ESG-підходу є МХП (МХП, 2025), який затвердив Стратегію сталого розвитку до 2030 року. У ній виокремлено екологічні рішення у виробництві, логістиці та постачанні, соціальний вимір - безпеку праці, підтримку співробітників і громад, охорону здоров'я, а також ESG-управління та бізнес-напрями «від поля до споживача». Компанія зазначає ціль скоротити викиди парникових газів більш ніж на 20 % до 2030 року та перейти на «зелену» електроенергію для власних потреб. Такий підхід має значення не лише для екологічної відповідальності, а й для економічної стійкості підприємства, оскільки агропромислові компанії залежать від енергії, логістики, земельних ресурсів, регуляторних вимог і доступу до міжнародних ринків.

Практика вітчизняних підприємств підтверджує, що аналіз ESG-факторів може забезпечувати не лише репутаційний, а й прямий або опосередкований економічний ефект через економію ресурсів, зменшення втрат, підвищення енергетичної автономії, зниження ризику простоїв і покращення інвестиційної привабливості.

Отже, розгляд запропонованої моделі підтвердив, що кожен із блоків має власне аналітичне призначення, переваги та обмеження. Тому їх порівняння дозволяє обґрунтувати доцільність інтегрованого використання в системі мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства (табл. 1).

Таким чином, результати порівняння підтверджують доцільність інтегрованого використання всіх чотирьох блоків у межах єдиної моделі мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства. Поєднання традиційних фінансових показників, BSC, бенчмаркінгу та аналізу ESG-факторів дозволяє сформувати більш повну, збалансовану та стратегічно орієнтовану оцінку ефективності діяльності підприємства.

**Порівняльна характеристика переваг і недоліків основних блоків моделі діагностики ефективності діяльності підприємства**

Блок оцінки ефективності	Переваги використання	Недоліки використання
<b>Блок традиційних фінансових показників</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Дає кількісну оцінку результативності діяльності підприємства.</li> <li>➤ Базується на офіційній фінансовій звітності.</li> <li>➤ Дозволяє аналізувати динаміку показників у часі.</li> <li>➤ Забезпечує порівняльність результатів між підприємствами.</li> <li>➤ Є зрозумілим для інвесторів, банків і менеджменту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Орієнтується переважно на минулі результати.</li> <li>➤ Не враховує стратегічні та нефінансові аспекти діяльності.</li> <li>➤ Не відображає рівень інноваційності та клієнтської лояльності.</li> <li>➤ Може приховувати довгострокові ризики підприємства.</li> </ul>
<b>Стратегічний блок (BSC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Поєднує фінансові та нефінансові показники.</li> <li>➤ Забезпечує зв'язок між стратегією та оперативною діяльністю.</li> <li>➤ Дозволяє оцінити внутрішні процеси та розвиток персоналу.</li> <li>➤ Орієнтує підприємство на довгостроковий розвиток.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Складність формування ефективної системи показників.</li> <li>➤ Високі вимоги до інформаційного забезпечення.</li> <li>➤ Можливість перевантаження надмірною кількістю KPI.</li> <li>➤ Потребує постійного оновлення відповідно до стратегії.</li> </ul>
<b>Порівняльно-конкурентний блок (бенчмаркінг)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Дає змогу визначити конкурентну позицію підприємства.</li> <li>➤ Виявляє резерви підвищення ефективності.</li> <li>➤ Орієнтує підприємство на найкращі практики ринку.</li> <li>➤ Сприяє встановленню реалістичних цілей розвитку.</li> <li>➤ Допомогає виявляти операційні та стратегічні розриви.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Складність отримання достовірної інформації про конкурентів.</li> <li>➤ Ризик некоректного порівняння через різні умови діяльності.</li> <li>➤ Можливість механічного копіювання чужих практик.</li> <li>➤ Потребує постійного моніторингу ринку та оновлення даних.</li> </ul>
<b>Блок сталого розвитку (ESG-аналіз)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Враховує довгострокові ризики та можливості розвитку.</li> <li>➤ Підвищує інвестиційну привабливість підприємства.</li> <li>➤ Формує позитивну репутацію та довіру стейкхолдерів.</li> <li>➤ Сприяє ресурсоефективності та соціальній відповідальності.</li> <li>➤ Дозволяє оцінити сталість розвитку підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Складність кількісного вимірювання окремих ESG-показників.</li> <li>➤ Відсутність єдиних стандартів оцінювання для частини підприємств.</li> <li>➤ Потребує додаткових витрат на збір та верифікацію даних.</li> </ul>

Джерело: складено авторами на основі (Апанієва & Hofmann, 2021; Травінська, Дерун & Михальська, 2023; Шкуренко, 2020; Zheng, & Vu, 2024)

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретико-методичні засади мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємств та обґрунтовано необхідність переходу до інтегрованих підходів її оцінювання в умовах цифрової трансформації економіки. Встановлено, що традиційні фінансово-економічні показники, хоча й залишаються базовим інструментом аналізу, не забезпечують повного відображення багатовимірного

характеру ефективності сучасного підприємства.

Доведено, що ефективність діяльності підприємства доцільно розглядати як комплексну категорію, яка формується під впливом фінансових результатів, якості внутрішніх бізнес-процесів, стратегічної орієнтації, конкурентної позиції та рівня сталого розвитку.

Наукова новизна, викладеного у статті матеріалу, полягає в удосконаленні

методичного підходу до мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства шляхом інтеграції традиційних фінансово-економічних показників, збалансованої системи показників, бенчмаркінгу та ESG-факторів у єдину аналітичну модель, що дозволяє комплексно оцінювати поточну результативність, стратегічний потенціал, конкурентну позицію та сталість розвитку підприємства.

Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості формування більш об'єктивної, системної та стратегічно орієнтованої оцінки ефективності діяльності підприємств, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень, виявленню внутрішніх резервів розвитку та зміцненню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

**Конфлікти інтересів.** Автори зазначають про відсутність конфліктів інтересів, що могли б вплинути на результати дослідження або процес підготовки й публікації цієї статті.

**Фінансування.** Дослідження та підготовка цієї статті не фінансувалися жодною організацією. Автори підтверджують відсутність зовнішнього фінансування.

**Етична заява.** Дослідження проведено з дотриманням загально визнаних етичних принципів і стандартів наукових досліджень. Стаття не містить результатів експериментів або досліджень за участю людей чи тварин.

**Декларація про використання штучного інтелекту.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили рівноцінний внесок у підготовку статті.

### Література:

1. Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. Harper & Row. [https://pdf-drive.to/dl/the-effective-executive-2?utm\\_source](https://pdf-drive.to/dl/the-effective-executive-2?utm_source)
2. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://dspace.vnbrims.org/items/aab9473c-f04e-4366-8168-9c57c39700e0>
3. Samuelson, P. A. (1980). *Economics* (11th ed.). McGraw-Hill. <https://openlibrary.org/books/OL4422211M/Economics>
4. Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 120(3), 253–290. <https://doi.org/10.2307/2343100>
5. Ананьева, О. О., & Гофман, М. О. (2021). Аналіз економіки підприємств у стані невизначеності: особливості інструментарію дослідження. In І. Ф. Радіонова (Ed.), *Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання* (pp. 169–190). Університет «КРОК». <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/8705>
6. Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429–444. DOI: [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
7. Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30(9), 1078–1092. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.9.1078>
8. Adnan, S., Zainal, N., Amin Noordin, B. A., Kamarudin, F., & Johari, J. (2024). Measuring technical efficiency of state-owned enterprises in Asia Pacific and European regions: a data envelopment analysis. *Cogent Business & Management*, 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2306657>
9. Sanchez-Robles, B., Herrador-Alcaide, T. C., & Hernández-Solís, M. (2022). Efficiency of European oil companies: an empirical analysis. *Energy Efficiency*, 15, 63. <https://doi.org/10.1007/s12053-022-10069-2>

10. Ananieva, O., & Hofmann, M. (2022). The peculiarities of the research tools in the analysis of enterprise economics in a state of uncertainty. *The economics of uncertainty: content, evaluation, and regulation: collective monograph / edited by Iryna Radionova*. Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches OU, 129-145. DOI: <https://doi.org/10.36690/EUCER-129-145>
11. Гофман, М., Пекна, Г., & Розломий, В. (2025). ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ АДАПТИВНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(78)), 65–72. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-65-72>
12. Пекна, Г., & ГОФМАН, М. (2025). МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(77)), 54–65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-54-65>
13. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
14. Травінська, С., Дерун, І., & Михальська, О. (2023). ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АНАЛІЗІ: КЕЙС ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 103–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.51.2023.4103>
15. Hong, P., Hong, S. W., Roh, J. J., & Park, K. (2012). *Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives*. *Benchmarking: An International Journal*, 19(4/5), 444–462. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635771211258037>
16. Шкуренко, О. (2020). Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 8(16). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13)
17. Чубко, І. (2019). Кернел, ІМК, МХП, ЛНЗ і Cygnet стали першими учасниками бенчмарк-аналізу Agrohubs BM URL: [https://landlord.ua/news/kernel-imk-mkhp-lnz-i-cygnet-staly-pershymy-uchasnykamy-benchmark-analizu-agrohubs-bm](https://landlord.ua/news/kernel-imk-mhp-lnz-i-cygnet-staly-pershimi-uchasnykamy-benchmark-analizu-agrohubs-bm)
18. Панасюк, Т. П. (2023). Методичні підходи аналізу ефективності господарської діяльності підприємства. *Проблеми економіки та управління*. URL: <https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167626>
19. Краєвська, А., & Шварц, І. (2023). КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ. *Innovation and Sustainability*, (3), 22–27. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.22.27>
20. Кравченко, В. (2024). ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ, ВИДИ ТА РОЛЬ У СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*, (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
21. Кривецький, І. (2022). ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економічний простір*, (182), 149-153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-24>
22. Ананєва, О., Білокриницький, О., & Фельтін, О. (2025). КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(80)), 100–107. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-100-107>
23. Zheng, X., & Bu, Q. (2024). Enterprise ESG performance, digital transformation, and firm performance: Evidence from China. *SAGE Open*, 14(4). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241291680>
24. OECD (2025). Behind ESG Ratings: Unpacking Sustainability Metrics. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publication/s/reports/2025/02/behind-esg-ratings\\_4591b8bb/3f055f0c-en.pdf?utm](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publication/s/reports/2025/02/behind-esg-ratings_4591b8bb/3f055f0c-en.pdf?utm_ratings_4591b8bb/3f055f0c-en.pdf?utm)
25. МХП (2025). Стратегія сталого розвитку МХП. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/2ef40/74d97/90162ec8f73.pdf>
26. Ананєва, О. О. (2025). Діагностика ефективності впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств ІТ-сектору. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*, (5). DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-11>