

тролю бюджету окремих проектів виступають як складові одиниці (елементи) в ієрархічній системі контролю витрат підприємства, тому, існує потреба у гармонізації в межах підприємства цільових функцій бюджетів проектів і цільової функції досягнення прибутковості підприємства у звітних періодах.

Авторський підхід полягає в тому, що узгодженість цільових функцій в управлінні проектом із цілями операційної діяльності підприємства, як цілісного суб'єкту ринкових відносин, може бути досягнута завдяки гармонізації відповідного методичного інструментарію проектного менеджменту (Project Management) та управлінням обліку (Management Accounting) зокрема, бюджетування

and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetman

(конфігурації взаємодії із субпідрядними організаціями) та внутрішньої системи управління підприємством, і передбачає комплексну взаємодію планових, облікових, контролюючих функцій на рівні управління операційною діяльністю організації у звітних періодах.

### *Література*

1. Мир управления проектами: основы, методы, организация, применение / Под ред. Х. Решке, Х. Шелле: Пер. с англ. — М.: Аланс, 1994. — 304 с.
2. Проектний менеджмент: просто про складне [В.А Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова]; за заг. ред. В. А. Верби. — К.: КНЕУ, 2009. — 299 с.
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee. PMI, HD69.P75G845, 1996. — 149 p.

УДК 338.24.01

**Клименко С. М.,**

к.е.н., доцент,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима  
Гетьмана»,  
Україна

e-mail: [kneusvetlana@ukr.net](mailto:kneusvetlana@ukr.net)

**Klymenko S. M.,**

PhD, Associate Professor  
SHEE «Vadym Hetman Kyiv  
National Economic University»,  
Ukraine

### **БАЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **BASIC TOOLS FOR THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE DEVELOPMENT OF MODERN ENTERPRISES**

**Анотація.** Систематизовано базові положення оцінювання результативності підприємства.

**Summary.** Systematized the basic provisions of the performance of the enterprise. Defined met-

Визначено метрики вимірювання економічних показників, правила оцінки, аналітичні індикатори та правила інтерпретації.

**Ключові слова:** Результати, Менеджмент за результатами, Результатні зв'язки

rics to measure economic performance assessment rules, analytical indicators and rules of interpretation.

**Key words:** Results, Result Based Management, Result Chain

Значна роль результативності операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства в його розвитку і гармонійному забезпеченні інтересів його власників, персоналу та держави визначає необхідність оцінювання її рівня. Управління результативністю діяльності підприємства являє собою процес розробки та прийняття управлінських рішень щодо всіх основних аспектів формування та використання рівня результативності цієї діяльності.

Оцінювання результативності — це систематичний та об'єктно-орієнтований процес, складова частина комплексних проектів, програм чи політики забезпечення економічних результатів. Основною метою при цьому виступає ідентифікація кількісних характеристик (в абсолютному чи відносному виразі) повноти досягнення цілей, економічності розвитку, ефективності діяльності, наслідків використання і стабільності результатів діяльності підприємства. Слід зазначити, що основою для дослідження метрик і систем оцінки результативності на усіх рівнях соціально-економічних систем виступають критерії, закладені в основу процесів ідентифікації. Оскільки результативність характеризує дієвість, досягнення системою управління встановлених цілей, то для практичного застосування цього явища варто використовувати низку критеріїв: чи підприємство досягло бажаного результату; якою ціною було досягнуто кінцевих цілей підприємства; чи діяльність організації спрямована на виробництво необхідної кількості товарів і послуг, бажаних для споживачів; чи вироблені товари відповідають вимогам якості; чи виробництво продукції відповідає часовому діапазону і є своєчасним тощо.

Процес вимірювання слід розглядати як алгоритм надання економічним процесам, явищам, суб'єктам, об'єктам та іншим елементам економічної діяльності (чи їх характеристикам) певних символів або чисел, на основі заздалегідь визначених правил і процедур. Крім того, саме ці правила, процедури і виступають гарантами правильності чи адекватності відображення реальної економічної дійсності. Відповідно технологія встановлення такого набору правил і процедур, визначення масштабу порівняння,

вибір еталонів тощо називається розробкою шкали та координат вимірювання. У роботі Д. Скотт-Сінка [6] наведено шкали вимірювання економічних показників, а також відповідні ним статистичні методи і сфери найбільшого поширення. Виокремлено: відносну (співставлення характеристик об'єкту вимірювання з певним еталоном), інтервальну (визначення якості інтервалів та обрахунок різниць), порядкову (перевага однієї характеристики над іншою), номінальну (ідентифікація приналежності вимірюваних об'єктів певній групі), динамічну (розташування певним чином на часовому векторі набору характеристик об'єкту), негативну (встановлення сукупності характеристик на основі заперечення еталонів інших метрик) та просторову (формування багатополярної система координат) метрики вимірювання.

Традиційно проблему оцінки та управління результативністю вивчають на основі таких базових понять [5]:

- результати (Results) — це зміни в стані чи умовах, які отримані на основі причинно-наслідкових зв'язків. При цьому визнається існування трьох типів таких змін (обумовлені чи необумовлені, позитивні та негативні), які можуть бути використані для управлінських впливів — це випуск, результат і дії;

- менеджмент за результатами (Result Based Management) — концепція управління організаціями, яка передбачає орієнтацію процесів, продуктів і послуг на досягнення бажаних (необхідних) результатів. Менеджмент за результатами базується на чітко визначеній відповідальності за досягнення результатів і передбачає моніторинг (або самоаудит) динаміки розвитку організації у напрямку визначених результатів і формування звітності щодо рівня результативності;

- результатні зв'язки (Result Chain) — це причинно-наслідкові зв'язки між різними об'єктами, явищами та процесами, які використовуються чи можуть бути використані для управлінських впливів із метою досягнення необхідних цілей (об'єктів). В основі визначення таких результатних зв'язків лежать положення теорії змін, включаючи її базові припущення.

Менеджмент за результатами приділяє виключну увагу результатам економічних процесів, технологіям їх програмування, бюджетного забезпечення, управління, моніторингу, визначення результативності бізнес-процесів. Тим самим, як стверджується різними дослідниками, досягається зміна акцентів з того «як слід вести діяльність» до того «що зроблено». Слід визнати, що в загальному контексті менеджмент за результатами є одним із прикладних і командно-орієнтованих підходів загального мене-

джменту (як науки), який розроблений і розвивається з метою поліпшення виконання проектів, функціонування організацій, удосконалення розвитку компаній через використання менеджменту ефективності, управління витратами (менеджменту економічності) та управлінського обліку (контролінгу). Цей підхід дозволяє сфокусуватися на досягненні ідентифікованих результатів.

Рівень результативності відповідного економічного процесу є основним показником, який використовується для оцінювання дієвості цього процесу на основі кінцевих результатів. Цей показник є добутком показника масштабного продукту процесу як кількісної характеристики процесу (він вказує на те, скільки отримано відповідного продукту) на показник його ефективності як його якісної характеристики (він вказує на те, як отримано цей продукт). Загальний алгоритм розрахунків чи логіка побудови системи показників будується з таких елементів: метрики вимірювання економічних показників, загальних правил оцінки, аналітичних індикаторів та засобів інтерпретації.

Рівень результативності процесу регулюють за допомогою відповідного механізму, який повинен бути орієнтований на якість для кінцевого споживача отриманих результатів функціонування соціально-економічних систем різних рівнів.

## *Література*

1. *Авдющенко А. С.* Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи / А. С. Авдющенко // *Держава та регіони.* — 2010. — № 2. — С. 10—17.
2. *Белошапка В. А.* Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров / В. А. Белошапка, И. Н. Нудьга. — К.: Издательство «Агентство «Стандарт»», 2007. — 270 с.
3. *Калетнік Г. М.* Складові результативності економічного процесу як об'єкти моделювання / Г. М. Калетнік, Н. В. Поліщук. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. — С. 1038—1043. (Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць: в 7 т., т. 4., Вип. 259).
4. *Кокінз Г.* Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокінз. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.—328 с.
5. *Олексюк О. І.* Економіка результативності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2008. — 262 с.
6. *Синк Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [пер. с англ.] / Д. С. Синк. — М.: Прогресс, 1989. — 528 с.