

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ БЮДЖЕТУВАННЯ, ОРІЄНТОВАНОГО НА РЕЗУЛЬТАТ

**Формулювання проблеми.** Удосконалення і водночас управління ефективністю – одна з центральних проблем будь-якої господарської діяльності в умовах суттєвої обмеженості ресурсів [1, с. 9]. Як стверджував відомий американський економіст Пол Хейне, ефективність – це "... гідність, що найбільш послідовно звеличена економістами", яка "... неминуче є оцінною категорією ... і завжди зв'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат" [2, с. 169-170]. Щоб вдало керувати цим відношенням цінностей доцільно, як доводить практика управління господарською діяльністю, використовувати бюджетування (бюджет – це грошове вираження збалансованого розпису доходів і видатків суб'єкту господарювання протягом певного періоду часу) [3, с. 11]. Між тим, у багатьох компаніях готові відмовитися від «класичного» бюджетування як управлінської технології (або інструменту) і замінити альтернативним управлінням [4, с. 21]. Однією з них стало процесно-орієнтоване бюджетування господарської діяльності [5]. В подальшому з'явилося так зване «бюджетування, що орієнтоване на результат» (БОР), яке уявляє із себе систему організації бюджетного процесу і управління, за умов якої планування витрат постійно проводиться у безпосередньому зв'язку із досягнутими результатами [6, с. 23] (що знаходиться у руслі концепції контролінгу [7]). Історично так склалося, що спочатку технологія БОР розроблялася для державного (муніципального) управління [8, с. 2]. З часом, практика управління бізнесом сформувала нагальну потребу пристосувати БОР для власних цілей. З цієї причини дослідження питань бюджетного управління бізнесом, орієнтованого на результат, вбачається і досі актуальним.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій.

До більш-менш ґрунтовного вивчення можливостей використання БОР в управлінні ефективністю господарської діяльності можна віднести поки що єдину публікацію співробітників групи компаній «ІНТАЛЕВ» [9]. Її автори наголошують, що БОР інтегрує управління економічністю та результативністю. Управління першим здійснюється через бюджету, другим – через цільову воронку. До речі, група компаній «ІНТАЛЕВ» здобула ексклюзивне право на використання мовного товарного знаку «Цільова воронка» (англ. «Target Funnel»), яка є

факторною моделлю діяльності компанії, що поєднує послідовно цілеспрямовані драйвери (щоденні дії співробітників) із найвищим інтегральним результатом (стратегічною ціллю бізнесу, запланованим фінансовим результатом) [9, с. 93-95]. Власне, тому, як реально побудувати «цільову воронку» з метою подальшого використання для управління ефективністю конкретної господарської діяльності, і присвячено роботу [9]. Між тим, необхідно звернути увагу на певну необґрунтованість визначення ефективності як добутку двох величин – економічності та результативності (вводиться мовчки як аксіома). Наслідки такого припущення на результативність самого БОР-управління не досліджувались, що може суттєво погіршити очікувані від нього можливості. Крім того, не зовсім ясно, в яких одиницях повинні визначатися результати дій співробітників, що закріплюються у «цільовій воронці». Тому пошук альтернативного (наприклад, системного) підходу до БОР-управління, в межах якого були б відповіді на наведені зауваження, а також покращена його дієвість, є вкрай необхідним.

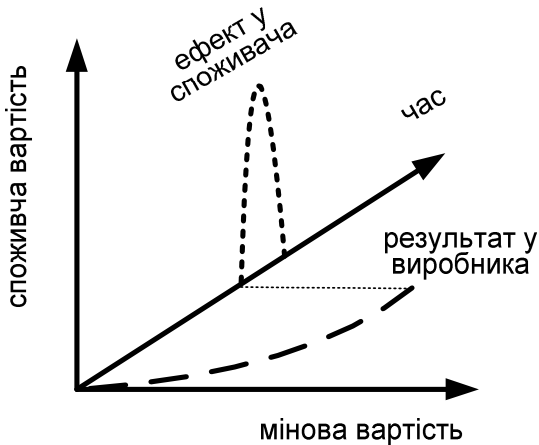
**Мета даної роботи** – спираючись на системний підхід, відшукати можливості до подальшого удосконалення БОР-управління ефективністю господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** У пункті 1 статті 3 Господарського кодексу України наголошується, що «... під господарською діяльністю ... розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення і реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг вартісного характеру, що мають ціннову визначеність» [10]. Таке тлумачення поняття «господарська діяльність» має чітко визначену ринкову спрямованість, тому доречно було б говорити про економічну (або господарську-економічну) діяльність, яка завжди спрямована на досягнення найліпшого результату при мінімальному використанні необхідних для цього ресурсних витрат. Тут, фактично, з'являється і необхідність, і можливість скористатися замість бінарного тринітарним підходом до системного аналізу цієї діяльності [11, 12]. Семантична формула системної тріади, яка є змістовною структурою і формує цілісне (холістичне) уявлення про господарську діяльність, повинна мати вигляд, як на рис. 1.



**Рис. 1. Семантична формула системної тріади**

Синтезуючу, об'єднуючу роль перелічених факторів може брати на себе, як мета-ціль, очікуваний ефект у споживача – задоволення потреби або усунення нужди – своєрідна «сила тяжіння», яка формує всю господарську діяльність і всі події у її «вартісному просторі» (рис. 2).



**Рис. 2. Події у вартісному просторі господарської діяльності**

Якщо споживчий ефект – це результат господарської діяльності, то ефективність – це дієвість її здатності створювати такий ефект. В якості системної тріади ефективності господарської діяльності можуть виступати такі властивості, як:

Рз – результативність (здатність давати потрібний результат – мінову вартість у грошовому вимірі);

Рс – ресурсомісткість (здатність забезпечувати оптимальні витрати ресурсів у грошовому вимірі);

Оп – оперативність (здатність витратити мінімально необхідну кількість часу).

Тобто, показник ефективності господарської діяльності  $Пэф$  повинен визначатися як функція показників результативності  $Прз$ , ресурсомісткості  $Прс$  і оперативності  $Поп$ , а саме:  $Пэф = f(Прз, Прс, Поп)$ ; тут всі величини повинні вимірюватися у відносних невід'ємних одиницях.

Визначатися перелічені показники можуть наступним чином:

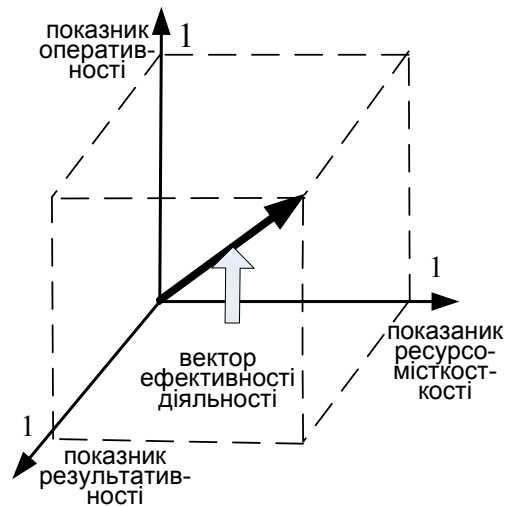
$$Прз = \frac{Ц_{\phi}}{Ц_{пл}}, \quad (1)$$

$$Прс = \frac{B_{пл}}{B_{\phi}}, \quad (2)$$

$$Поп = \frac{Ч_{пл}}{Ч_{\phi}}, \quad (3)$$

де  $Ц_{\phi}$ ,  $Ц_{пл}$  – фактична і планова ціна продажу (у грошових одиницях) виробленої в процесі господарської діяльності споживчої вартості відповідно;  $B_{пл}$ ,  $B_{\phi}$  – заплановані і фактичні витрати ресурсів (у грошових одиницях) на виробництво споживчої вартості відповідно;  $Ч_{пл}$ ,  $Ч_{\phi}$  – плановий і фактичний час досягнення результату відповідно.

На підставі системної тріади «результативність-ресурсомісткість-оперативність», в котрій всі елементи рівнозначні та незалежні, доцільно створити ортогональну (декартову) систему координат, в межах якої можна запропонувати векторну модель відносного показника ефективності господарської діяльності (рис. 3) [13].



**Рис. 3. Модель вектора ефективності господарської діяльності [13, с. 216]**

Позитивом такої моделі є її лінійність, тобто результуючий вектор ефективності є лінійною комбінацією показників-векторів. Між тим, особі, яка приймає управлінські рішення, (ОПР) завжди зручніше користуватися скалярними (замість векторних) величинами. В якості такої тут буде затребуваним модуль (довжина) вектору ефективності:

$$Пэф_1 = \sqrt{(Прз)^2 + (Прс)^2 + (Поп)^2}. \quad (4)$$

Альтернативою розглянутій може бути і нелінійна модель у вигляді добутку

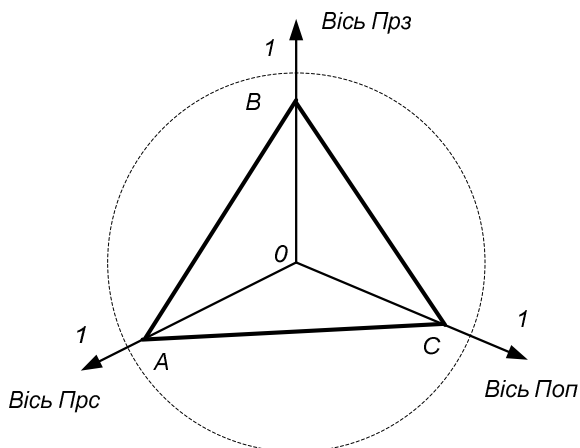
$$Пэф_2 = Прз * Прс * Поп. \quad (5)$$

Скалярний показник ефективності у вигляді виразу (2) можна інтерпретувати як об'єм прямокутного паралелепіпеду, гранями якого є показники  $Прз$ ,  $Прс$  і  $Поп$ .

Якщо скористатися полярною системою координат (рис. 4), то показник ефективності буде інтерпретуватися як площа  $S$  трикутника  $ABC$ .

Можна довести, що:

$$S_{\Delta ABC} = S_{\Delta AOC} + S_{\Delta AOB} + S_{\Delta BOC} = \frac{1}{2} \sin 120^\circ (OA * OC + OA * OB + OB * OC) \quad (6)$$



**Рис. 4. Модель вектора ефективності в полярних координатах**

Вираз (6) дає підстави стверджувати, що:

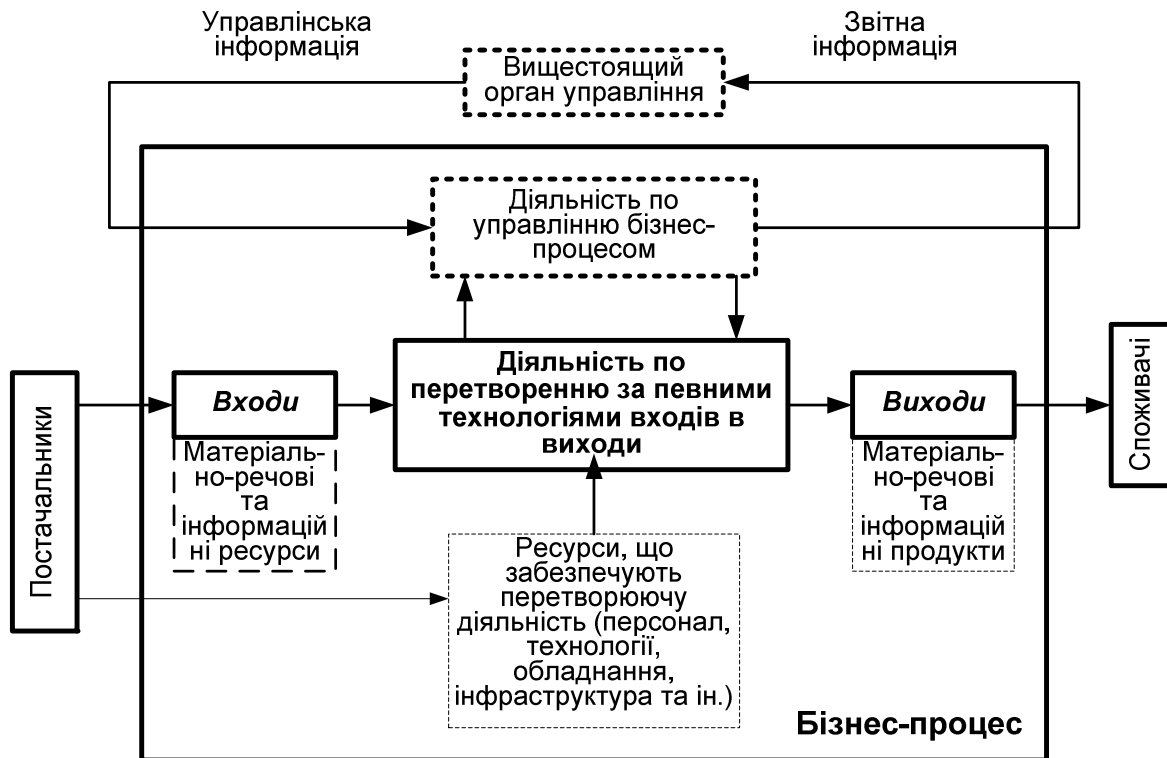
$$Пеф_3 = \frac{\sqrt{3}}{4} (Прз * Прс + Прз * Поп + Прс * Поп) \quad (7)$$

Легко переконатися, що при  $Прз = Прс = Поп = 1$  значення  $Пеф_1 \approx 1,73$ ,  $Пеф_2 = 1$ ,  $Пеф_3 \approx 1,299$ . Тут найбільш природним і узгодженим зі здоровим глу-

здом є значення  $Пеф_2 = 1$ , тому в подальшому доцільно використовувати відносний показник ефективності господарської діяльності у вигляді  $Пеф_2$ .

Визначення  $Прз$ ,  $Прс$ ,  $Поп$  не буде можливим без чіткого уявлення про організацію діяльності у суб'єкта господарювання. Останнє досягається за рахунок аудиту або проектування всіх бізнес-процесів [14], використовуваних у господарській діяльності. На підтримку цієї тези процитуємо [14, с. 29]: «...бізнес-процес – стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для клієнтів ... ланцюжок створення цінності – організований набір бізнес-процесів, що створює цінність для клієнтів ... система процесів організації – діяльність організації, що розглядається у вигляді сукупності організованих і взаємопов'язаних процесів». Ілюструються наведені дефініції рис. 5 та 6.

Підкреслимо, що основні бізнес-процеси: (1) створюють додану вартість продукту і сам продукт, що представляє цінність для клієнта; (2) формують результат і споживчі якості, за які споживач готовий платити гроші; (3) націлені на отримання прибутку. Підтримуючі бізнес-процеси забезпечують інфраструктуру виробництва у суб'єкта господарювання, управління людськими ресурсами, розвиток виробничих технологій, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення. Процеси ж управління спрямовані на керування вище згаданими бізнес-процесами.



**Рис. 5. Структурна схема бізнес-процесу (за описами у [14, с. 29])**

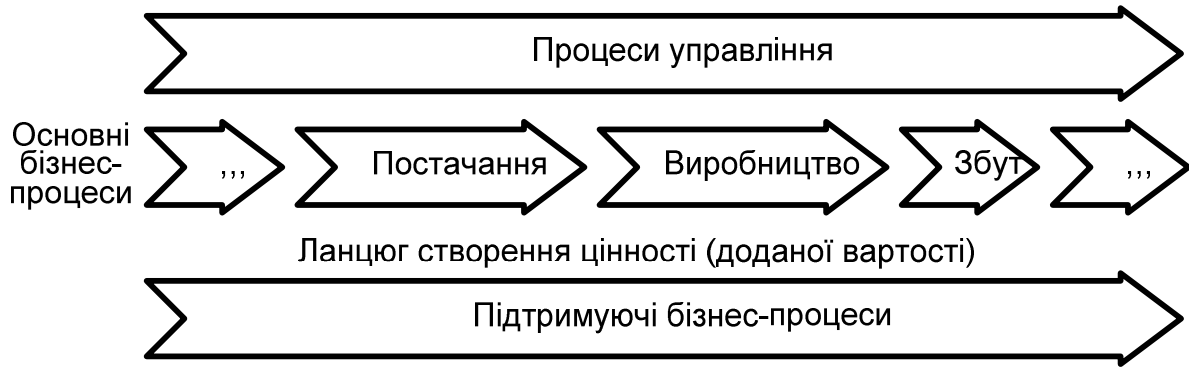


Рис. 6. Приклад уявлення організації бізнес-процесів, що складають зміст господарської діяльності (за описами у [15, с. 87])

Комп'ютерне моделювання бізнес-процесів у будь-яких (за масштабами діяльності) сучасних суб'єктів господарювання стало можливим завдяки появі достатньої кількості відповідного програмного забезпечення, наприклад, BPWin [16], ARIS [17] тощо.

Збудовані моделі діяльності суб'єктів господарювання дозволяють виявити всі процеси, де створюється додана споживча (або мінова) вартість, яка є ознакою результативності бізнес-процесу (в якості прикладу див. роботу [18]). Ці бізнес-процеси утворюють так звані ланцюжки створення цінності [15, с.87; 19, с.145]. По кожному з них можна зафіксувати витрати (у грошовому вимірі), що дає можливість виявити ресурсомісткість створеної споживчої цінності. І, насамкінець, за допомогою графіків Ганта або мережевих графіків [20, с. 113-118] можна визначити тривалість кожного із процесів. Аудит витрат, в тому числі і часових, є достатньо «прозорим». Інша справа – аудит ланцюга створення цінності для споживача.

Щоб визначитися із розподілом споживчої вартості по бізнес-процесам, насамперед необхідно оцінити її інтегральну величину. В роботі [21] було доведено, що при умові додержання балансу економічних інтересів і споживача, і виробника, споживча вартість (у грошовому вимірі) може складати

$$B_c = C / Bmp_{\Sigma}, \quad (8)$$

де  $B_c$ ,  $C$ ,  $Bmp_{\Sigma}$  – споживча вартість виробу, його ринкова ціна (планова або фактична), та сукупні витрати виробництва відповідно.

Для розподілу споживчої вартості по бізнес-процесам, що наведені на рис. 6, доцільно скористатися експертною процедурою під назвою «метод аналізу ієрархій» [22]. Така ієрархія, яку складено у повній відповідності із моделлю процесів, що наведена на рис. 6, зображена на рис. 7.

Експертні висновки відносно важливості бізнес-процесів в створенні споживчої вартості виробів, які отримані згідно с методикою із роботи [22, с. 14 -31], наведено в таблиці.

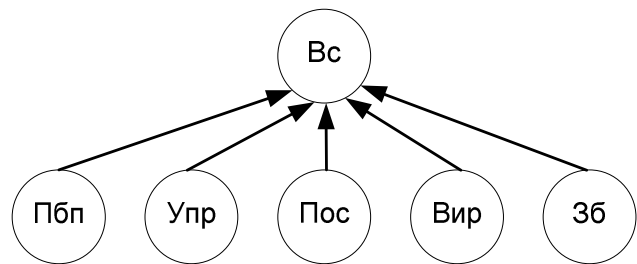


Рис. 7. Ієрархічна модель забезпечення споживчої вартості виробу бізнес-процесами у господарюючого суб'єкта

Тут Пбп – підтримуючі бізнес-процеси, Упр – процеси управління, Пос – процеси постачання, Вир – процеси виробництва, Зб – процеси збуту виробів.

Таблиця 1

Експертні висновки відносно важливості бізнес-процесів

Bc	Пбп	Упр	Пос	Вир	Зб	Відносна важливість
Пбп	1	1/4	1/2	1/8	1/4	0,050
Упр	4	1	1/2	1/4	1	0,160
Пос	2	2	1	1/4	1/2	0,137
Вир	8	4	4	1	2	0,451
Зб	4	1	2	1/2	1	0,202

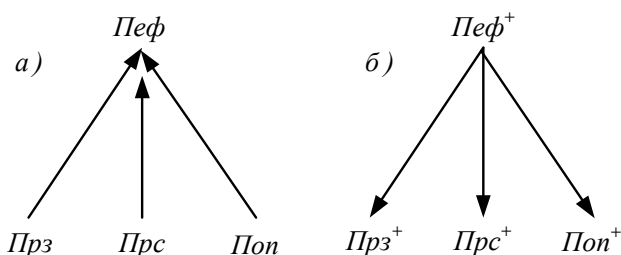
З таблиці видно, що вектор відносної важливості бізнес-процесів у господарюючого суб'єкта має координати (0,050; 0,160; 0,137; 0,451; 0,202) при індексі узгодженості 0,0925, що свідчить про практичну відсутність внутрішньої суперечливості між висловлюваннями експертів. Подібний аналіз можна виконати для будь-якого рівня ієрархічної моделі бізнес-процесів. Здобуті координати вектора важливості бізнес-процесів повинні враховуватися в подальших планах їхнього бюджетного забезпечення.

Модель БОР-управління господарською діяльністю повинна містити в собі постійний моніторинг поведінки вказаних показників, еволюцію котрих необхідно планувати заздалегідь. Як тільки з'являються сигнали про їхнє відхилення від запланованих

значень (особливо при зменшенні  $Прз$ ) треба миттєво проаналізувати можливості покращення ситуації (як це передбачено, наприклад, контролінговим [7] або антисипативним [23] управлінням). Для цього доцільно використовувати систему формування управлінських рішень, в основу якої покладено методологію обернених точкових розрахунків [24, с.177] (в якості прикладу використання цієї методології може бути робота [5]).

Зміст методології обернених точкових розрахунків полягає у тому, що якщо існує пряма функціональна залежність  $мета = f(засоби)$  (рис. 8,а), то можна побудувати обернену до неї –  $засоби = \phi(мета)$  (рис. 8,б).

Метою тут виступає  $Пеф$ , а засобами  $Прз$ ,  $Прс$ ,  $Пон$ .



**Рис. 8. Схеми прямого (а) та обернених (б) розрахунків**

Прямий розрахунок, схема якого зображена на рис. 8,а, виконується згідно виразу (5). Припустимо, що значення показника ефективності  $Пеф$  необхідно підняти до  $Пеф^+ = Пеф + \Delta Пеф$ . Це можливо за рахунок росту одного з трьох показників ( $Прз$ ,  $Прс$ ,  $Пон$ ), або якихось двох, або усіх трьох разом, тобто

$$Пеф^+ = Прз^+ * Прс^+ * Пон^+ . \quad (9)$$

Тут всюди знак «+» свідчить про зростання даної величини.

Можна довести, що рішенням системи (13) буде:

$$\Delta Прз = \frac{\sqrt{\left(\frac{\sigma}{\alpha} Прз + Прс * Пон\right)^2 + 4 \frac{\sigma}{\alpha} \Delta Пеф} - \left(\frac{\sigma}{\alpha} Прз + Прс * Пон\right)}{2 \frac{\sigma}{\alpha}}, \quad (14)$$

$$\Delta Д = \frac{\sqrt{\left(\frac{\sigma}{\alpha} Прз + Прс * Пон\right)^2 + 4 \frac{\sigma}{\alpha} \Delta Пеф} - \left(\frac{\sigma}{\alpha} Прз + Прс * Пон\right)}{2}. \quad (15)$$

Аналогічно створюється система:

$$\begin{cases} Д + \Delta Д = (Прс + \Delta Прс) * (Пон + \Delta Пон), \\ (\Delta Прс / \Delta Пон) = (\beta / \gamma), \end{cases} \quad (16)$$

рішенням якої будуть вирази:

$$\Delta Прс = \frac{\sqrt{\left(\frac{\gamma}{\beta} Прс + Пон\right)^2 + 4 \frac{\gamma}{\beta} \Delta Д} - \left(\frac{\gamma}{\beta} Прс + Пон\right)}{2 \frac{\gamma}{\beta}}, \quad (17)$$

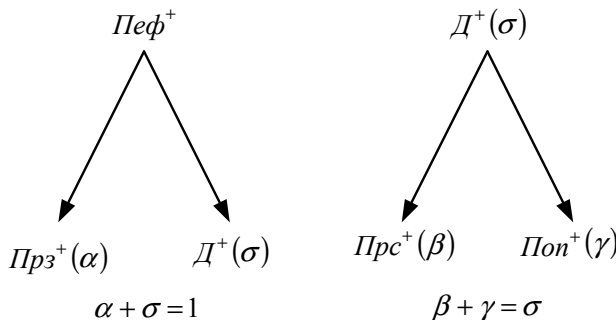
Далі буде розглянуто саме такий варіант розрахунку. Його зображено на рис. 8,б. Метою його буде визначення приростів  $\Delta Прз$ ,  $\Delta Прс$  і  $\Delta Пон$  при умові, що  $\Delta Пеф$  задано наперед.

Щоб вирішити цю задачу, її необхідно привести до стандартного вигляду за рахунок процедури «згортання/розгортання», що приводить до наступних виразів:

$$Пеф^+ = Прз^+(\alpha) * Д^+(\sigma); \quad (\alpha + \sigma = 1); \quad (10)$$

$$Д^+(\sigma) = Прс^+(\beta) * Пон^+(\gamma); \quad (\beta + \gamma = \sigma), \quad (11)$$

графічне тлумачення котрих надано на рис. 9.



**Рис. 9. Остаточна схема розрахунків**

Розпишемо вираз (10):

$$Пеф + \Delta Пеф = (Прз + \Delta Прз) * (Д + \Delta Д). \quad (12)$$

Невідомими тут є  $\Delta Прз$  і  $\Delta Д$ . Щоб визначити їх, доцільно доповнити цей вираз умовою  $(\Delta Прз / \Delta Д) = (\alpha / \sigma)$ ,  $\alpha + \sigma = 1$ , де  $\alpha \in [0, 1]$  і  $\sigma \in [0, 1]$  – коефіцієнти відносної важливості, значення яких обирає особа, що приймає управлінське рішення.

В результаті будується система рівнянь:

$$\begin{cases} Пеф + \Delta Пеф = (Прз + \Delta Прз) * (Д + \Delta Д); \\ (\Delta Прз / \Delta Д) = (\alpha / \sigma). \end{cases} \quad (13)$$

$$\Delta\Pi_{on} = \frac{\sqrt{\left(\frac{\gamma}{\beta} \Pi_{rc} + \Pi_{on}\right)^2 + 4\frac{\gamma}{\beta}\Delta D} - \left(\frac{\lambda}{\beta} \Pi_{rc} + \Pi_{on}\right)}{2}. \quad (18)$$

Розглянемо приклад реалізації розрахунків невідомих  $\Delta\Pi_{рз}$ ,  $\Delta\Pi_{рс}$ ,  $\Delta\Pi_{он}$ , а також допоміжної величини  $\Delta D$ , коли задано:  $\Pi_{рз} = 0,98$ ;  $\Pi_{рс} = 0,99$ ;  $\Pi_{он} = 0,92$ ;  $\Delta\Pi_{еф} = 0,11$ ;  $\alpha = \sigma = 0,5$ ;  $\beta = 0,1$ ;  $\gamma = 0,4$ . Розрахунки за формулами (14), (15), (17) та (18) остаточно дають:  $\Delta\Pi_{рз} = 0,0565$ ;  $\Delta\Pi_{рс} = 0,0115$  та  $\Delta\Pi_{он} = 0,04588$ .

Після визначення  $\Delta\Pi_{рз}$ ,  $\Delta\Pi_{рс}$  та  $\Delta\Pi_{он}$  розробляються адекватні для їхнього втілення організаційно-технічні заходи, для підтримки котрих планується відповідний бюджет. Розрахункові результати встановлюють наступну пріоритетність заходів і бюджетування, а саме; результативність  $\rightarrow$  оперативність  $\rightarrow$  ресурсомісткість.

Описані процедури повторюються, доки не буде досягнутий кінцевий результат – створена в оговорений термін затребувана споживча вартість.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Викладені в даній роботі результати досліджень дозволяють дійти наступних висновків: (1) холистичний погляд на господарську діяльність доводить обов'язковість використання багатовимірних показників його діяльності і, насамперед, ефективності; (2) її потрібно розглядати як дієвість (ступінь спроможності) здобувати необхідний споживачу ефект у вигляді споживчої цінності (або вартості); (3) управлінська практика воліє використовувати скалярні показники діяльності, тому показник ефективності господарської діяльності, який насправді є вектором, потребує додаткового «конструювання» його скалярного опису; (4) управління ефективністю господарської діяльності стає більш «включним», коли сама діяльність описується мовою бізнес-процесів, що сприяє виявленню саме тих процесів у суб'єкта господарювання, де створюється додана споживча вартість; (5) розподіл споживчої вартості по бізнес-процесах та їх ранжування по цій ознаці можна виконати завдяки експертним процедурам, що базуються на методі аналізу ієрархій; (6) якщо постійно моніторити найрезультативніші бізнес-процеси і, таким чином, відстежувати еволюцію всіх чинників, що впливають на формування показника ефективності господарської діяльності, з'являється реальна можливість керувати всім переліченим; (7) найвпливовішим важелем у керуючої особи виступає бюджетування, яке працює за принципом «точно за місцем і терміном»; (8) «збудником» такого бюджетування, яке здобуло назву «бюджетування, що орієнтоване на результат» або БОР, стає нагальна потреба оперативного управління ефективністю будь-якої господарської діяльності.

З огляду на цей підсумок виникає можливість вперше надати вичерпну дефініцію БОР-управління, а саме: *БОР-управління ефективною господарською діяльністю – це управління, яке використовує в якості інструменту процесно-орієнтоване бюджетування за принципом «точно за місцем і терміном» за підтримкою таких інструментів, як постійний моніторинг та прорахунок змін в діяльності на основі точкових обернених розрахунків, що дозволяє своєчасно планувати і впроваджувати єдино дієві організаційно-економічні заходи.*

У подальшому доцільно займатися практичним втіленням викладених в роботі принципів БОР-управління.

### Література

1. **Сухарев О.С.** Теория эффективности экономики / О.С. Сухарев. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 368 с.
2. **Хейне П.** Экономический образ мышления / Пол Хейне; пер. с англ. – Изд. 2-е, стереотип. – М.: Изд-во "Дело" при участии изд-ва "Catallaxy", 1993. – 704 с.
3. **Шим Джай К.** Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов / Джай К. Шим, Джой Г. Сигел; пер. с англ. под общ. ред. В.А. Плотникова. – М.: Вершина, 2007. – 368 с.
4. **Хоуп Дж.** Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер; пер. с англ. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 256 с.
5. **Сериков А.В.** Процессно-ориентированное бюджетирование хозяйственной деятельности / Т.А. Тохтамыш, А.В. Сериков // Вісник міжнародного слов'янського університету. Харків. – Серія «Економічні науки». – 2008. – Т. XI. – № 1. – С. 39-45.
6. **Макашина О.В.** Бюджетирование, ориентированное на результат / О.В. Макашина // Вестник ИГЭУ. – 2008. – Вып. 1. – С. 23-27.
7. **Хан Д.** Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан; пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 765 с.
8. **Меджидов Т.И.** Бюджетирование, ориентированное на результат / Т.И. Меджидов // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 2. – С. 1-3.
9. **Федосеев А.В.** Битва за эффективность / А.В. Федосеев, Б.М. Карабанов; 1-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 288 с.
10. **Господарський кодекс України** // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22. – Ст. 144.
11. **Баранцев Р.Г.** Становление тринитарного мышления / Р.Г. Баранцев. – Москва-Ижевск: НИЦ «РХД», 2005. – 124 с.
12. **Телемтаев М.М.** Системная технология (системная философия деятельности) / М.М. Телемтаев. – Ал-

маты: ИД «СТ-Инфосервис», 1999. – 336 с. 13. **Сериков А.В.** Эффективность хозяйственной деятельности: определение, измерение, синергетическое управление / А.В. Сериков // *Економічний вісник Донбасу*. – 2011. – № 2(24). – С. 212-219. 14. **Репин В.В.** Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с. 15. **Портер М.Э.** Конкуренция / Майкл Э. Портер; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 496 с. 16. **Сериков А.В.** Компьютерное моделирование бизнес-процессов: Учебное издание / А.В. Сериков, Н.В. Титов, А.В. Белоцерковский, А.В. Лобанов, В.И. Успенко. – Харьков: «Бурун Книга», 2007. – 304 с. 17. **Кондратьев В.В.** Показываем бизнес-процессы / В.В. Кондратьев, М.Н. Кузнецов. – М.: Эксмо, 2008. – 480 с. 18. **Сериков А.В.** Анализ рентабельности производства на фундаменте процессно-ориентированного подхода / А.В. Сериков, О.В. Білоцерківський // Свідчення про реєстрацію авторського права на твір № 13071 від 19.05.2005 р. Видано держдепартаментом інтелектуальної власності МОНУ. 19. **Берг ван ден ден, Г.** Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В.Н. Егорова; агентство «Verenschot». – 5-е изд., доп. – М.: Лаборатория знаний, 2017. – 400 с. 20. **Иванов П.В.** Управление проектами: учеб. пособие / П.В. Иванов, Н.И. Турянская, Е.Г. Субботина. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 251 с. 21. **Сериков А.В.** Оцінка вартості блага: синтезуючий підхід / А.В. Серіков // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 12(90). – С. 236-246. 22. **Сериков А.В.** Метод аналізу ієрархій у прийнятті рішень: навч. посіб. / А.В. Серіков, О.В. Білоцерківський. – Харків: «Бурун Книга», 2006. – 144 с. 23. **Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів: монографія** / О.Є. Кузьмін, Л.Г. Ліпич, О.Г. Мельник [та ін.]. – Луцьк: Вежа-Друк, 2014. – 224 с. 24. **Дик В.В.** Методология формирования решений в экономических системах и инструментальные среды их поддержки / В.В. Дик. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 300 с.

**Серіков А. В., Криворучко Г. В. Управління ефективністю господарської діяльності на основі бюджетування, орієнтованого на результат**

Статтю присвячено виявленню на основі холистичного підходу змістовного наповнення зазначе-

ного в назві виду управління. Показано, що воно використовує в якості управлінського інструменту процесно-орієнтоване бюджетування за принципом «точно в строк і саме де необхідно». Для його реалізації пропонується постійний моніторинг господарської діяльності та прорахунок змін в ній на основі точкових обернених розрахунків. Це дозволяє своєчасно планувати і впроваджувати єдино дієві організаційно-економічні заходи.

*Ключові слова:* ефективність, управління, бюджетування, господарська діяльність, процес, точкові обернені розрахунки.

**Сериков А. В., Криворучко А. В. Управление эффективностью хозяйственной деятельности на основе бюджетирования, ориентированного на результат**

Статья посвящена выявлению на основе холистического подхода содержательного наполнения указанного в названии вида управления. Показано, что оно использует в качестве управленческого инструмента процессно-ориентированное бюджетирование по принципу «точно в срок и именно где необходимо». Для его реализации предлагается постоянный мониторинг хозяйственной деятельности и просчет изменений в ней на основе точечных обратных вычислений. Это позволяет своевременно планировать и внедрять единственно действенные организационно-экономические меры.

*Ключевые слова:* эффективность, управление, бюджетирование, хозяйственная деятельность, процесс, точечные обратные расчеты.

**Serikov A., Krivoruchko A. Managing the efficiency of economic activity based on budget result-based**

The article is devoted to reveal content filling management type which is mentioned in the title by basing on the holistic approach. It is shown that this type of management uses process-oriented budgeting as a management tool based on the principle "just in time and exactly where necessary". For its implementation it is proposed to monitor continuously economic activity miscalculate changes in it based on point-by-point calculations. This allows to make timely planning and implementate only effective organizational and economic measures.

*Keywords:* efficiency, management, budgeting, economic activity, process, point reverse calculations.

Стаття надійшла до редакції 21.06.2017

Прийнято до друку 22.06.2017