

depending on their specific gravity in the total value of the indicator: A – approximately 75–80 %; B – approximately 10–15 %; C – approximately 5–10 %. The originality of the study is that the ABC-analysis was applied to an object such as a university. The table with the numbers of students enrolled in the first year of full-time study forms for obtaining a bachelor's degree in higher educational institution was constructed. The groups A, B, C of the university's educational programs are determined on the basis of income from tuition fees of first-year students. On the basis of the obtained results a rating of 15 faculties was formed. For the study the data by 2017 are used. To group A 26 (37,14 % of the total number) educational programs were allocated, with the share of which in the total amount of income from students enrolled in the first year of full-time education accounted for 79,82 %. In group B, 16 (22,86 % of the total number) educational programs were received. Their contribution to the total income was 15,09 %. Group C united 28 (40 % of the total number) educational programs, the share of which in the total amount of income was 5,09 %. The obtained results showed that 37,14 % of educational programs bring 79,82 % of the income from the training of full-time freshmen. The most popular among students-payers are three faculties (foreign philology, law, international relations), which bring the university every more than 10 % of the income of all freshmen of full-time study forms. The results of the study can be used in planning of university vocational guidance work among students of the graduation classes of schools and students of vocational schools, advertising expenses. Further research can be done on the basis of master's degree data.

**Key words:** ABC-analysis, Lesya Ukrainka Eastern European National University, bachelor, educational program, tuition fee, faculty, rating.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2017 р.

УДК 657.474.5

**Мирослава Кулинич** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;  
**Лариса Ляшко** – викладач Волинського коледжу Національного університету харчових технологій

### **Методичний інструментарій в аналітичній оцінці результативності**

У статті досліджено методи оцінки результативності як інструменти забезпечення гнучкого господарювання. Розглянуто приклади використання традиційних методів аналізу фінансового стану, фінансових результатів і новітнього інструментарію управління поведінкою учасників господарських відносин, за допомогою якого можна оцінити результати діяльності та підвищити ефективність і якість управлінських рішень щодо покращення результативності.

Відсутність інтегрального показника, на основі якого давалася б узагальнююча оцінка результативності господарської діяльності, зумовлює необхідність формування цілісної системи показників та пошуку нових підходів щодо здійснення ефективної економічної діагностики для підвищення результативності функціонування підприємств.

**Ключові слова:** результативність, методи, оцінка, аналіз, фінансова стійкість, контролінг.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Суттєвий вплив на рівень економічної самостійності підприємств, його конкурентоздатність та фінансову стійкість мають турбулентність навколишнього середовища, поступова глобалізація ринків і значне посилення конкуренції між господарюючими суб'єктами. Розв'язання проблеми ефективного розвитку компанії можливе завдяки вдосконаленню систем управління результативністю та її оцінюванню. Сучасні методи розробки й підтримки управлінських рішень, їх інформаційне забезпечення дають змогу вдосконалювати класичні підходи та пропонують використовувати новітні управлінські технології.

**Мета статті** – дослідження методичних інструментів для проведення аналітичної оцінки результативності, а також розроблення пропозицій щодо вибору найоптимальнішого методу оцінки фінансового результату.

**Аналіз досліджень із цієї проблеми.** Наукові дослідження, спрямовані на розв'язання проблеми оцінки та аналізу результативності, полягають в обґрунтуванні адекватних показників оцінювання доцільності й ефективності інвестиційних проектів, діяльності підприємств, центрів відповідальності чи окремих управлінців. Ці питання відображено в наукових працях відомих вітчизняних учених (Н. Бабяк, Л. Лігоненко, О. Олексюк, О. Рибак, М. Пушкар, О. Терещенко, Г. Швиданенко, С. Харченко, Р. Костирко, Н. Тертична, В. Шевчук) і зарубіжних науковців (В. Балашов, Т. Райхманн, Г. Менш, Гері Кокінз, Петер Хорват, П. Ф. Друкер, Х. Фольмут, Д. Хан) та ін.

Огляд напрацювань щодо аналітичної оцінки результатів діяльності дає підставу зробити висновок про неоднотайність думок учених щодо вибору найоптимальнішого методу оцінки результативності, а також необхідність у подальших дослідженнях застосовувати методичний інструментарій.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Передумовою ефективного управління, що дає змогу забезпечити координацію дій і поведінки всіх учасників фінансових відносин задля досягнення довгострокової конкурентоспроможності, стабільності розвитку, стійкості та гнучкості господарської діяльності, є наявність логічно взаємоузгоджених кількісних і якісних цілей, стратегічних та оперативних завдань, які стоять перед підприємством у цілому, окремими структурними підрозділами чи працівниками, зокрема.

Для досягнення мети потрібно розробити основну стратегію управління підприємством, спрямовану на результативність. Реалізувати стратегію підприємства можна лише завдяки досконалій, надійній і повній інформаційній підтримці, яку формує обліково-аналітична система. Це не просто набір даних, а саме впорядкована система показників, які дадуть можливість оцінити й зважити правильність розв'язання завдань [11, с. 55].

Виконуючи завдання, покладені на управління результативністю, оцінки її показників, використовуємо різноманітні методи та інструменти. Методологія сучасних наукових досліджень, напрацювала сукупність якісних і кількісних методів фінансового управління.

Управління результативністю є системою скоординованих зусиль, функцій та дій суб'єкта діяльності, що спрямовані на досягнення його стратегічних й оперативних цілей. Оцінювання результативності діяльності має забезпечувати спеціальна управлінська система, що служить для вимірювання результативності діяльності компанії в цілому, окремих сегментів бізнесу (центрів відповідальності) і підвищить ефективність управлінських рішень.

Суб'єктивні методи управління результативністю називають прагматичними, або експертними, методами. Використання математичних та статистичних прийомів за цих методів зведено до мінімуму, натомість пріоритет надається методиці евристичним методам як сукупності прийомів оцінювання явищ за допомогою навідних питань. Показники визначають на основі експертних оцінок. Вирішальними при цьому є досвід, інтуїція, суб'єктивні очікування, освіта експертів, відповідальних за складання прогнозів. Кількісна оцінка ключових індикаторів результативності здебільшого здійснюється на основі розрахунку фінансових показників. За визначенням П. Хорвата, фінансові показники є класичним інструментом контролінгу, завдяки якому адекватно проводимо інформаційне забезпечення менеджменту [9, с. 22]. Для забезпечення функцій, покладених на показники, служби фінансового контролінгу оперують не лише окремими показниками, а й системами їх, сукупностями, які перебувають у певному взаємозв'язку.

Основні функції систем показників:

- інформаційно-комунікаційна;
- формалізація цілей для різних рівнів менеджменту;
- координація прийняття управлінських рішень (сутнісна координація);
- оцінювання результативності та управління поведінкою;
- мотиваційна.

Виконання зазначених функцій окремими показниками результативності залежить від рівня можливостей маніпулювати ними. У теорії й практиці для оцінювання результативності діяльності використовують такі групи фінансових показників:

- абсолютні показники прибутку, що визначаються за даними бухгалтерської звітності (чистий прибуток, EBITDA, EBIT, NOPAT);
- відносні показники, які розраховуємо на базі прибутку (рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність інвестицій, рентабельність продажу тощо);

– відносні й абсолютні показники чистих грошових потоків (Cash flow, Free Cash flow, CFROI, CFROE);

– вартісно-орієнтовані показники (EVA, CVA, MVA, SVA).

Основними критеріями вибору показників результативності є їхня інформованість та мінімальна спроможність агента до маніпулювання.

Система показників – це розрахункові системи, які ґрунтуються на певних розрахунках взаємозалежних окремих показників. За способом їх побудови виокремлюють дві основні групи системи показників:

1) логічно-дедуктивні (ґрунтуються на методі дослідження, за яким окреме пізнається на основі послідовного вивчення внутрішніх закономірностей загального);

2) емпірично-індуктивні (із використанням математично-статистичних методів обробки емпіричних даних та експертних оцінок).

Розробка емпірично-індуктивних систем показників результативності передбачає розрахунок інтегрального показника фінансового стану, який є виразом сукупності фінансових індикаторів компанії. Найефективнішими методами, які застосовують у процесі розробки емпірично-індуктивних систем показників результативності, є дискримінантний аналіз, регресійний аналіз, експертне опитування, метод штучних нейронних мереж, нечіткої логіки. Емпірично-індуктивні системи використовують переважно для побудови моделей прогнозування банкрутства, рейтингів, фінансової діагностики й оцінювання кредитних ризиків [13, с. 254].

Оцінювання фінансового стану, що ґрунтується на вивченні показників (коефіцієнтів) фінансової звітності компанії із застосуванням стандартних методів і прийомів, називається класичним, або традиційним. Традиційний підхід до фінансової діагностики полягає в застосуванні стандартних аналітичних прийомів, до яких належить горизонтально-вертикальний аналіз, аналіз відносних показників, трендовий аналіз, порівняльний аналіз. Висновки щодо фінансового стану проводять на підставі зіставлення фактичних даних ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості з їх нормативними значеннями. Найпоширенішими, які належать до традиційних систем показників, є системи Дюпона, ZVEI, RL.

В українські теорії та практиці досить відома модель показників Дюпона. Перший варіант системи фінансового контролю Дюпона (DuPont-System of Financial Control) розроблено ще в 1919 р. фінансистами хімічного концерну «DuPont». Після цього зазначена система багато разів удосконалювалася. Однак основна її ідея залишається незмінною: головною метою діяльності підприємства є не максимізація абсолютного значення прибутку, а збільшення рентабельності капіталу (ROI) як відносного показника прибутковості. Останній поділяється на два основні складники: рентабельність реалізації й оборотність капіталу. У системі DuPont інструментом, що аналізує господарську діяльність підприємства та виділяє драйвери створення доданої вартості, є факторний аналіз DuPont (DuPont Factor Analysis). Цей інструмент дає змогу визначити рівень ефективності й прибутковості господарської діяльності підприємств, а також проаналізувати структуру капіталу підприємства. Рентабельність власного капіталу – одна з основних концепцій корпоративних фінансів. Вона, зокрема, сприяє ідентифікації ступеня інвестиційної привабливості підприємства. У результаті факторного аналізу в системі DuPont випрацьовано управлінські рішення, що мають на меті покращення фінансового стану підприємства.

Оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби), дає змогу аналіз ділової активності, що передбачає застосування якісних і кількісних критеріїв [1, с. 161].

До якісних показників оцінки ділової активності належать розмір ринку збуту продукції, наявність продукції, що експортується, репутація підприємства тощо.

Кількісний аналіз ділової активності здійснюється за такими основними напрямками:

1. Аналіз динаміки загальних показників господарської діяльності (у процесі дослідження проводять зіставлення темпів зміни розміру прибутку, обсягу реалізації та активів). Оптимальним вважається таке співвідношення, що у світовій практиці названо «золотим правило економіки»:

$$T_{\Pi} > T_P > T_A > 100 \%, \quad (1)$$

де  $T_{\Pi}$  – темп зростання (зменшення) прибутку (р. 2350 Ф№ 2);

$T_P$  – темп зростання (зменшення) обсягу реалізації (р. 2000 Ф№ 2);

$T_A$  – темп зростання (зменшення) вартості активів (валюти балансу) (р. 1300 Ф№ 1).

Це співвідношення означає такий причинно-наслідковий зв'язок:

- якщо темпи зростання обсягу продаж (доходу) і прибутку більші від темпів зростання активів, то ефективність використання активів збільшується;
- якщо темпи зростання прибутку більші за темпи зростання обсягу продажу, то це може бути результатом зниження собівартості;
- якщо темпи зростання прибутку більші від темпів зростання активів, а темпи зростання обсягу продажу менші, то підвищення ефективності використання активів відбувалося лише за рахунок зростання цін на продукцію (роботи, послуги);
- якщо темпи зростання прибутку й обсягу продажу більші за темпи зростання активів, то відбувається підвищення ефективності діяльності підприємства [15, с. 393].

2. Аналіз ефективності використання ресурсів підприємства (показники ділової активності виражаються в оцінці оборотності активів підприємства).

Оборотність активів може оцінюватися:

- швидкістю обороту (кількістю оборотів, що роблять за період, який аналізується, активи підприємства або їхні складники);
- періодом обороту (середнім строком, за який повертаються грошові кошти, вкладені в господарську діяльність підприємства).

Аналіз фінансових результатів компанії являє собою дослідження формування та використання фінансового результату, визначення основних тенденцій поведінки показників фінансового результату в динаміці дослідження впливу основних факторів на формування фінансового результату суб'єкта господарювання й отримання висновків, необхідних для подальшої господарської діяльності, які є базою для прийняття управлінських рішень. Аналіз динаміки показників прибутку підприємства проводять методом порівняння фактичних даних за звітний період зі звітними даними за попередній час. Кінцеві результати діяльності характеризуються не лише абсолютними показниками прибутку або збитку. Суб'єкти господарювання, які зацікавлені у віддачі від використання ресурсів і вкладеного капіталу, аналізують співвідношення отриманого ефекту з понесеними витратами (використаними ресурсами). Для цього обчислюють кількісні показники прибутковості (рентабельності), що відображають ефективність фінансового менеджменту та господарської діяльності.

Одним із найбільш розповсюджених кількісних підходів у світовій практиці до прогнозування стійкості роботи підприємства й визначення ризику його банкрутства є дискримінантний аналіз. Дискримінантний аналіз – це комплекс методів і прийомів математичної статистики, за допомогою яких здійснюється класифікація аналізованих елементів залежно від інтегрованого значення обраної сукупності показників відповідно до шкали інтерпретації [14, с. 93].

За допомогою цього інструменту (аналізу множинних дискримінант – Multiple-discriminant analysis, MDA) будують функцію та розраховують інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю передбачити банкрутство суб'єкта господарювання.

Залежно від величини інтегрального показника, який є результатом розв'язання дискримінантної функції, робимо висновок про належність об'єкта аналізу до групи підприємств-банкрутів чи до таких, що успішно функціонують. Відбір індикаторів, які включаються в системи показників, здійснюється експертами за наперед визначеними критеріями, які формуються відповідно до цілей побудови системи та досвіду експертів. До таких критеріїв здебільшого відносять класифікаційну й прогностичну здатність показників. Одержані в такий спосіб системи показників використовують переважно для класифікації підприємств, тобто їх поділу на фінансово спроможні та неспроможні.

Одним із прикладів інтегрального показника фінансового стану боржника є логістична модель, порядок застосування якої, викладений у Положенні при визначенні банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затвердженому постановою Правління НБУ 30.06.2016 № 351 (зі змінами) [16].

Банк розраховує інтегральний показник за формулою:

$$Z = \beta_0 + \sum \beta_i X_i \quad (2)$$

Де  $Z$  – інтегральний показник;

$X_i$  – показники, що визначаються на підставі фінансових коефіцієнтів, розрахованих за даними фінансової звітності боржника – юридичної особи з урахуванням установлених НБУ-діапазонів для кожного показника.

$\beta_i$  – коефіцієнт логістичної моделі, що визначається, зважаючи на вагомість показника;

$\beta_0$  – вільний член логістичної моделі.

Величини  $X_i$ ,  $\beta_i$ ,  $\beta_0$  щороку актуалізуються банком на підставі даних фінансової звітності боржників – юридичних осіб.

Найбільш відомими методами, заснованими на побудові дискримінантної функції, є такі:

- моделі оцінки ймовірності банкрутства на основі Z-критерію Альтмана;
- модель Р. Ліса оцінки фінансового стану;
- прогнозна модель Таффлера;
- R-модель прогнозу ризику банкрутства;
- моделі Спрінгейта, Фулмера;
- модель Creditmen;
- модель О. О. Терещенка;
- універсальна дискримінантна модель [4, с. 212–225].

Дискримінантні моделі прогнозування банкрутства, методика розрахунку інтегрального показника та його граничні значення – це основа встановлення класу ризику підприємства.

Ситуацію для підприємств України з урахуванням галузевих особливостей відображають дискримінантні моделі, розроблені професором О. О. Терещенко. Вони є десятикратними. Коефіцієнти дискримінантних моделей та інтерпретація значень інтегральних показників Z визначаються залежно від галузі вітчизняної економіки [14, с. 115].

Поряд із класичними інструментами оцінки результативності, які ґрунтуються на розрахунку фінансових показників, вітчизняні підприємства, котрі обрали вектор розвитку, спрямований на нарощення вартості бізнесу, застосовують вартісно-орієнтований підхід для покращення якості управлінських рішень [17, с. 79]. Це передбачає вибір пріоритетів за критерієм створення вартості: переорієнтацію систем планування, оцінки результатів діяльності та матеріального заохочення на вартісно-орієнтовані показники; спілкування з інвесторами мовою вартості. Основна ідея вартісно-орієнтованого управління полягає у впливі на параметри господарської системи на основі оцінки, планування й контролю чинників, які визначають можливість нарощення вартості бізнесу. Прийняття фінансово-економічних рішень в умовах вартісно-орієнтованого управління ґрунтується на пріоритетності фінансових інтересів власників бізнесу (інвесторів) і необхідності максимізації ринкової вартості власного капіталу. Завдання фінансового менеджменту – пошук основних драйверів створення вартості, виходячи з цілей стійкого розвитку й досягнення цілей усіх стейкхолдерів, зацікавлених у нарощенні вартості бізнесу. Це досягається розробкою дієвих управлінських рішень щодо застосування кількісних і якісних показників результативності, проведенням їх оцінки, визначенням планових значень, виявленням можливих умов покращення рівня прибутковості та ефективності господарської діяльності компанії.

У практиці фінансового менеджменту компаній поширеного використання набули фінансові показники, які характеризують вартість компанії та її зростання:

– економічна додана вартість (Economic-Value-Added, EVA), методика розрахунку якої полягає в оцінюванні вартості бізнесу, котра створена понад очікування інвесторів:

$$EVA_t = NOPAT_t - (WACC_t * IK_t), \quad (3)$$

де  $NOPAT_t$  – прибуток перед сплатою відсотків і після оподаткування;

$WACC_t$  – середньозважена вартість капіталу;

$IK_t$  – сума інвестованого капіталу за період  $T$  (за вирахуванням елементів позикового капіталу на які не нараховуються відсотки).

$$EVA_t = (ROIS - WACC_t) * IK_t; \quad (4)$$

$$ROIS = NOPAT_t / IK_t; \quad (5)$$

$$WACC_t = R \frac{BK}{K} + (1 - T) R_{пк} \frac{ПК}{K}, \quad (6)$$

де  $R_{вк}$  – очікувана ставка вартості власного капіталу;

$R_{пк}$  – очікувана ставка вартості позикового капіталу;

$BK$  – сума власного капіталу;

$ПК$  – сума позикового капіталу;

$K$  – сума капіталу підприємства;

$T$  – податкова ставка податку на прибуток.

Розрахунок обсягу інвестованого капіталу ( $IK_t$ ) проводимо за допомогою знаходження різниці між балансовою вартістю активів за вирахуванням зобов'язань, за якими не нараховують відсотки.

Середньозважена вартість капіталу показує дохідність, яку очікують власники та кредитори від інвестованого в підприємство капіталу. Показник  $WACC_t$  засвідчує граничний рівень рентабельності інвестицій, за якого інвестори готові вкладати кошти в підприємство. Якщо рентабельність інвестиційних коштів ( $ROIS$ ) перевищує ставку залучення капіталу, то підприємство створює додану вартість. Реалізація цілей нарощення вартості бізнесу, економічної доданої вартості можлива за умов досягнення кількісних індикаторів, що окреслюють вектори розвитку підприємства й ураховують ключові детермінанти створення вартості для кожного центру відповідальності.

Практика свідчить, що на багатьох підприємствах виникає проблема відсутності логічного взаємозгодження кількісних і якісних цілей, стратегічних та оперативних завдань, які стоять перед підприємством у цілому, окремими структурними підрозділами чи працівниками зокрема. Як наслідок, довгострокове стратегічне планування й короткострокове річне бюджетування досить часто розглядаються як два паралельні, навіть дещо автономні процеси.

Схема бізнес-процесів компанії, побудована з урахуванням стратегічних орієнтирів, які в поточному періоді виражені в сукупності бюджетів і системі господарських зв'язків, пов'язаних із постачанням сировини, обладнання та послуг, які використовуються у виробничих процесах, результатом чого є вихід готової продукції, призначений для продажу [8, с. 49].

Головну увагу контролінгу зосереджують на дотриманні монетарних бюджетних показників без прив'язки до стратегічних цілей, що ставить під загрозу їх досягнення. З іншого боку, виявлено, що для реалізації певних оперативних завдань відсутні необхідні ресурси або їх бюджет надто дефіцитний. Особливо розбалансовані досягнення немонетарних (якісних) цілей. Для подолання такого виду слабких місць відомі американські економісти Р. Нортон і Д. Каплан розробили спеціальний інструментарій забезпечення трансформації стратегічних цілей у конкретні оперативні показники, що позначається як «Balanced-Scorecard» ( $BSC$ ).

$BSC$  – це інтегрована система показників, головна мета якої – підтримання стратегічних для підприємства управлінських рішень. Система збалансованих показників ефективності, має безумовні переваги, порівняно з традиційними концепціями, і високу корисність як обліково-аналітичний інструмент. Ця система дає змогу чітко визначити стратегію розвитку організації й сприяє впровадженню її в життя.  $BSC$  визначає ключові параметри діяльності, за допомогою яких можна виміряти рівень досягнення стратегічних цілей. Крім того, система збалансованих показників у межах реалізації загальної стратегії ставить конкретні завдання перед кожним працівником компанії. Головною відмінністю є принцип встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями [13, с. 238].

Характерні особливості та переваги  $BSC$  проявили себе в такому:

- забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у практичну діяльність підприємств (переводить стратегічні цілі підприємства в оперативні кількісні показники та заходи);

- полегшує формулювання та унаочнює стратегію підприємства;

- передбачає використання прогресивних, вартісно-орієнтованих показників ( $WACC$ ,  $EVA$ );

- прискорює й удосконалює процес планування;

- може використовуватися як інструмент інтеграції системи планування та мотивації.

Інтегрована система показників передбачає збалансування:

- фінансових і нефінансових оцінних показників та цільових орієнтирів;

- стратегічних й оперативних цілей;

- інформації звітного та планового періодів;

- внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства; індикаторів пізнього та раннього попередження.

У процесі інтегрування  $Balanced-Scorecard$  виокремлено такі шість етапів:

I. Формулювання місії й загальних стратегічних орієнтирів діяльності підприємства.

II. Групування стратегічних цілей у розрізі окремих напрямів, зокрема:

а) фінансовій сфері (фінансові параметри підприємства, які б задовольняли капіталодавців).

б) у ринку/споживачів (параметри продукції й послуг, які б задовольняли споживачів і дали змогу реалізувати місію підприємства).

в) виробничій сфері / операційній діяльності (оптимальні для досягнення цілей підприємства параметри виробничої діяльності).

г) у персоналі / інноваціях (критерії розвитку кадрового та інноваційного потенціалу для досягнення стратегічних цілей).

III. Вибір індикаторів (ключових показників результативності).

IV. Визначення цільових значень ключових показників.

V. Установлення причинно-наслідкових зв'язків.

VI. Визначення заходів для досягнення цільових орієнтирів.

**Висновки й перспективи подальших досліджень.** Збалансована система показників є тією ланкою, яка логічно поєднує стратегічне та оперативне управління результативністю. З урахуванням BSC розроблено план фінансово-економічних показників результативності діяльності підприємства. Рівень досягнень цільових значень показників цього плану слугує критерієм ефективності діяльності менеджера, а отже й основою їхньої мотивації.

Узагальнюючи підходи щодо оцінки результатів функціонування підприємства, можна акцентувати увагу на притаманну всім їх цільову спрямованість, що визначає вектор розвитку управлінської системи.

#### *Джерела та література*

1. Базилінська О. Я Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. [для студентів вищ. навч. закл.] / О. Я. Базилінська – Київ : ЦУЛ, 2009. – 328 с.
2. Балашов В. Г. Технологии повышения финансового результата: практика и методы / В. Г. Балашов, В. А. Ириков. – Москва : МЦФЭР, 2009. – 672 с.
3. Господарський кодекс України – Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436 IV, зі змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : //zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15
4. Головка В. І Фінансово-економічна діяльність підприємств: контроль, аналіз та безпека : навч. посіб. / В. І Головка, А. В. Мінченко, В. М. Шарманська. – Київ : Центр навч. літ., 2006. – 448 с.
5. Друкер Пітер Як забезпечити успіх в бізнесі: новаторство і підприємництво / Пітер Друкер ; пер з англ. В. С. Гуля. – Київ : Україна, 1994 р. – 319 с.
6. Економічна енциклопедія : у трьох т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : Вид. центр «Академія», 2002. – 952 с.
7. Каплан Р. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : «Олимп-бизнес», 2004.
8. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 316 с.
9. Концепция контроллинга : управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath and Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
10. Костирко Р. О. Комплексна оцінка вартості підприємства : монографія / Р. О. Костирко, Н. В. Тертична, В. О. Шевчук ; за заг. ред. д-ра екон. наук, акад. НАН України М. Г. Чумаченка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків : Фактор, 2008. – 278 с.
11. Кулинич М. Б. Суб'єкт бізнесу – як осередок формування результатів діяльності та обґрунтування необхідності їх досягнення / М. Б. Кулинич // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Економіка, політологія, історія. – 2017. – № 6 (248). – С. 54–67 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv\\_6\\_\(248\)\\_2017.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_6_(248)_2017.pdf)
12. Савчук В. П. Управление прибылью и бюджетирование / В. П. Савчук – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.
13. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. – Київ : КНЕУ, 2013. – 407 с.
14. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2008. – 272 с.
15. Фінансовий менеджмент / [А. М. Поддєрьогін, Н. Д. Бабяк та ін.] : кол. авт. за наук. ред. А. М. Поддєрьогіна. – 2-ге вид., перероб. – Київ : КНЕУ, 2017. – 534 с.
16. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями / затверджено Постановою правління НБУ від 30.06.2016 р. № 351 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/document/download?docId=33378802>
17. Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств : монографія / Г. О. Швиданенко, І. М. Репіна, Р. М. Кукоба та ін. – Київ : КНЕУ, 2016. – 397 с.

## References

1. Bazilins'ka O. Ya (2009) Finansovy analiz : teoriya ta praktyka : Navch.posib. [Financial Analysis: Theory and Practice: Teaching. for studio higher tutor shut up]. – K. : TsUL [in Ukrainian].
2. Balashov V. H. & Yrikov V. A. (2009) Tekhnologii povysheniya finansovoho rezul'tata: praktika i metody [Technologies for improving the financial result: practice and methods].– M. : MTsFƏR [in Russian].
3. Hospodars'kyi kodeks Ukrainy – Hospodars'kyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 r. #436 IU, zi zminamy i dopovnennyamy - rezhyom dostupu <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].
4. Holovko V. I. (2006) Finansovo-ekonomichna diyal'nist' pidpryyemstv: kontrol', analiz ta bezpeka: Navchal'nyy posibnyk [Financial and economic activity of enterprises: control, analysis and security: Textbook] – K. : Tsentr navchal'noyi literatury, 2006 [in Ukrainian].
5. Druker Piter (1994) Yak zabezpechyty uspikh v biznesi: novatorstvo i pidpryyemnytstvo / [How to ensure success in business: innovation and entrepreneurship]. – K. : Ukrayina [in Ukrainian].
6. Ekonomichna entsyklopediya: U tr'okh tomakh.(2002) Redkol.: S. V. Mochernyy (vidp. red.) ta in. K. : Vydavnychyy tsentr «Akademiya» [in Ukrainian].
7. Kaplan R., Norton D. (2004) Orhanyzatsyya oryentirovannaya na stratehyu. Kak v novoy byznes-srede preuspevayut orhanyzatsyy, prymenyayushchye sbalansirovannuyu systemu pokazateley. [Organization focused on strategy. As in the new business environment, organizations that use a balanced scorecard are doing well.]. M.: «Olymp-byznes» [in Russian].
8. Kokynz H. (2015) Upravlenye rezul'tativnost'yu: Kak preodolet' razryv mezhdru obyavlennoy stratehyey y real'nymy protsessamy [Performance Management: How to bridge the gap between a declared strategy and real processes] – M. : Al'pyna Pablysher [in Russian].
9. Kontseptsyya konrollyna : upravlencheskyi uchet. Systema otchetnosti. Byudzhetyrovanye [Controlling Concept: Management Accounting. Reporting system. Budgeting] / Horvath and Partners; Per. s nem. – 2-e yzd. – M.: Al'pyna Byznes Buks, (2006) [in Ukrainian].
10. Kostyrko R. O., Tertychna N. V., & Shevchuk V. O. (2005) Kompleksna otsinka vartosti pidpryyemstva: Monohrafiya [Comprehensive assessment of the value of the company: Monograph] Kh.: Faktor [in Ukrainian].
11. Kulynych M. B. (2017) Sub'yekt biznesu – yak osередok formuvannya rezul'tativ diyal'nosti ta obruntovannya neobkhidnosti yikh dosyahnennya [Business entity – as the center of the formation of the results of activities and the necessity of their achievement] – Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnogo universytetu. – nauky: ekonomika, politolohiya, istoriya. – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. – science: economics, political science, history Access mode: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv\\_6\\_\(248\)\\_2017.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_6_(248)_2017.pdf) [in Ukrainian].
12. Savchuk V. P. (2005) Upravlenye prybyl'yu y byudzhetyrovanye [Profit and Budgeting Management] M. : BYNOM. Laboratorya znanyu [in Russian].
13. Tereshchenko O. O. & Babyak N. D (2013) Finansovy kontrolinh: navch. posibn. [Financial Controlling: Teaching manual]. – K. : KNEU [in Ukrainian].
14. Tereshchenko O. O. (2008) Antykryzove finansove upravlinnya na pidpryyemstvi : monohrafiya. [Anti-crisis financial management at the enterprise: monograph]. – K : KNEU [in Ukrainian].
15. Poddyer'ohin A. M., Babyak N. D. & en (2017) Finansovy menezhment: [Manager count aut and Sciences]. – K.: KNEU, 2017 [in Ukrainian].
16. Polozhennya pro vyznachennya bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvnymy bankivskymy operatsiyamy [Provisions on determination by banks of Ukraine of the amount of credit risk under active banking operations] // Zatverdzheno Postanovoyu Pravlinnya NBU vid 30.06.2016 r. # 351 – rezhyom dostupu <https://bank.gov.ua/document/download?docId=33378802> [in Ukrainian].
17. Shvydanenko H. O., Ryepina I. M., Kukoba R. M. & en (2016) Upravlinnya efektyvnisty funkcionuvannya i rozvytku pidpryyemstv [Elektronnyy resurs]: monohrafiya [Management of the efficiency of operation and development of enterprises [Electronic resource] : monograph] – K. : KNEU [in Ukrainian].

**Мирослава Кулинич, Лариса Ляшко. Методический инструментарий в аналитической оценке результативности.** В статье исследуются методы оценки результативности как инструменты обеспечения гибкого хозяйствования. Рассматриваются примеры использования традиционных методов анализа финансового состояния, финансовых результатов и новейшего инструментария управления поведением участников хозяйственных отношений, с помощью которых можно оценить результаты деятельности и повысить эффективность и качество управленческих решений по улучшению результативности.

Отсутствие интегрального показателя, на основе которого давалась бы обобщающая оценка результативности хозяйственной деятельности, вызывает необходимость формирования целостной системы показателей и поиска новых подходов по осуществлению эффективной экономической диагностики с целью повышения результативности функционирования предприятий.

**Ключевые слова:** результативность, методы, оценка, анализ, финансовая устойчивость, контроллинг.

**Myroslava Kulynych, Larisa Lyashko. Methodical Toolkit for Analytical Evaluation of Performance.** The article examines the methods of evaluating the effectiveness of the tools of providing flexible management. Examples of using traditional methods of analyzing financial status, financial results and the latest tools for managing the behavior of participants in economic relations, by which one can evaluate performance, and improve the efficiency and quality of managerial decisions to improve performance.

The absence of an integral indicator, based on which would be a generalized assessment of the economic performance, necessitates the formation of a coherent system of indicators, and the search for new approaches to the implementation of effective economic diagnosis in order to increase the effectiveness of the functioning of enterprises.

**Key words:** Effectiveness, methods, evaluation, analysis, financial sustainability, controlling.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2017 р.