

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД І КОНТРОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Провівши дослідження наукової економічної літератури та опитування експертів з питань управління бізнесом, ми виділили чотири групи передумов успішної управлінської роботи: повноваження та підтримка, рівень відповідальності, наявні компетенції, особиста позиція менеджера.

Розроблено методику аналітичного огляду ризиків управлінського потенціалу підприємства. Визначено основні характеристики менеджера за такими розділами:

1. Наявність у менеджера ресурсів та підтримки, достатніх для вирішення поставлених перед ним завдань.
2. Відповідність знань та навичок менеджера тим завданням, які були йому доручені.
3. Відповідність внутрішніх установок менеджера тим можливостям, які він має для досягнення поставлених цілей.
4. Можливість розкриття таланту менеджера, виходячи з його особистої позиції.

Ідентифікація кожного з типів менеджерів за допомогою аналітичного огляду дозволяє виявити передумови того, що поставлені стратегічні цілі та завдання будуть виконані. Розуміння управлінського потенціалу менеджерів підприємства дозволяє адекватно оцінювати перспективи бізнесу та розробляти рекомендації для результативного управління підприємством.

Ключові слова: аналітичний огляд, управлінський контроль, ризики, організаційний дизайн, результативність менеджменту.

К.И. Редченко, д.э.н.,

Львовская коммерческая академия, г. Львов

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР И КОНТРОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

Проведя изучения научной экономической литературы и опроса экспертов по вопросам управления бизнесом, мы выделили четыре группы предпосылок успешной управленческой работы: полномочия и поддержка, уровень ответственности, имеющиеся компетенции, личная позиция менеджера.

Разработана методика аналитического обзора рисков управленческого потенциала предприятия. Определены основные характеристики менеджеров по следующим разделам:

1. Наличие у менеджера ресурсов и поддержки, достаточных для решения поставленных перед ним задач.
2. Соответствие знаний и навыков менеджера тем задачам, которые были ему поручены.
3. Соответствие внутренних установок менеджера тем возможностям, которые он имеет для достижения поставленных целей.
4. Возможность раскрытия таланта менеджера, исходя из его личной позиции.

Идентификация каждого из типов менеджеров с помощью аналитического обзора позволяет выявить предпосылки того, что поставленные стратегические цели и задачи будут выполнены.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Понимание управленческого потенциала менеджеров предприятия позволяет адекватно оценивать перспективы бизнеса и разрабатывать рекомендации для результативного управления предприятием.

Ключевые слова: аналитический обзор, управленческий контроль, риски, организационный дизайн, результативность менеджмента.

Постановка проблеми. Сучасна концепція управлінського контролю передбачає обов'язкову оцінку ризиків, пов'язаних з виконанням менеджерами властивих їм функцій [1; 2; 3]. Особливо критичним є діяльність вищого управлінського складу, який відповідає за результати діяльності підприємства, затверджує плани та стратегію його розвитку, реалізує найбільш важливі ініціативи і проекти.

Відсутність професійного досвіду, недостатня мотивація та інші чинники, пов'язані безпосередньо з особою керівника підприємства і його ключових менеджерів, можуть стати причиною незадовільних фінансових результатів, обумовити відплив інвестицій та інші небажані наслідки. Тому організаційний контекст та процеси вирішення управлінських завдань менеджерами підприємства повинні бути предметом пильної уваги з боку осіб, відповідальних за реалізацію стратегії та досягнення поставлених компанією стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглядаючи зміст та можливості побудови систем управлінського контролю, більшість учених обмежуються вивченням інструментальної сторони проблеми, випускаючи з уваги проблеми організаційні (включаючи питання організаційного проектування) й особистісні (поведінкові). Дослідження з вказаної тематики є нечисленними: серед них варто відзначити роботи Р. Саймонса, який запропонував оригінальну модель важелів організаційного дизайну [4]; Х. Бруча і С. Гошала [5], які емпірично дослідили важливі причинно-наслідкові зв'язки між особистісними характеристиками менеджерів та їх результативністю; В. Білошапки [6], який систематизував ключові чинники управлінської результативності, а також праці деяких інших вчених [7; 8; 9], в яких розглядалися різні чинники побудови ефективних структур управління компаніями.

Окремі аспекти розгляду та оцінки управлінського потенціалу менеджерів у системі контролю розглянуті автором у працях [10; 11; 12].

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є визначення основних передумов високої управлінської результативності і запропонування власної методики аналітичного огляду та оцінки управлінського потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Аналіз та оцінка управлінського потенціалу підприємства тісно пов'язані з розумінням основних чинників результативності менеджерів, як організаційних, так і особистісних. Оскільки

існуючі рішення не дозволяють робити це комплексно і системно, нами пропонується модель аналітичного огляду ризиків управлінського потенціалу підприємства, яка може мати широке методичне застосування.

Провівши дослідження наукової економічної літератури та опитування експертів з питань управління бізнесом, нами було виділено чотири групи передумов успішної управлінської роботи: 1) повноваження та підтримка; 2) рівень відповідальності; 3) наявні компетенції; 4) особиста позиція менеджера.

Перша з наведених передумов (повноваження та підтримка) – це той обсяг ресурсів і можливостей, які може самостійно використовувати менеджер для вирішення поставлених перед ним завдань. Враховуватися повинні не лише такі вимірювані ресурси, як кількість залученого персоналу, матеріальні активи або бюджет підрозділу, але й так звані «м'які» чинники (організаційна допомога та підтримка з боку керівництва та інших підрозділів).

Також наділений повноваженнями менеджер повинен мати адекватний рівень відповідальності. Визначення рівня відповідальності залежить не стільки від назви посади менеджера та його місця в організаційній структурі, скільки від того, за виконання яких показників він несе відповідальність, та ступеня свободи у прийнятті управлінських рішень.

Менеджери, які відповідають за вузьку ділянку роботи у межах певної функції управління, мають нижчий рівень відповідальності, ніж, наприклад, генеральний директор, який відповідає безпосередньо перед акціонерами за діяльність всієї компанії. Відповідно, показники генерального директора будуть іншими, ніж показники його підлеглих, – він відповідає за рентабельність, конкурентну позицію фірми, окупність інвестицій тощо. Для досягнення цілей він може вибирати стратегії та варіанти дій у широкому діапазоні, а його підлеглі цього зробити не можуть, оскільки обмежені внутрішніми регламентами і правилами.

Наступна група передумов управлінської результативності відображає компетенції менеджерів. Ми вважаємо, що здатність зосередитися на проблемі (одна з ключових якостей менеджера, на думку Х. Бруча і С. Гошала) є лише їх складовою. Тому ми пропонуємо розглядати компетенції ширше, включаючи у це поняття весь набір навичок, знань та поведінкових характеристик, необхідних для якісного виконання менеджером його роботи.

Крім компетенцій, важливою передумовою результативності менеджера є його особиста позиція. Цей чинник часто випускають з поля зору, аналізуючи ризики виконання управлінських функцій, але саме він у багатьох випадках визначає кінцевий результат і суттєво впливає на продуктивність праці. Активна, націлена на результат, особиста позиція менеджера є одним з чинників вирішення стратегічно важливих завдань.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Методика аналітичного огляду ризиків управлінського потенціалу підприємства включає чотири розділи дослідження:

1. Чи має менеджер ресурси та підтримку, достатні для вирішення поставлених перед ним завдань?

2. Чи відповідають знання та навички менеджера тим завданням, які були йому доручені?

3. Чи відповідають внутрішні установки менеджера тим можливостям, які він має для досягнення поставлених цілей?

4. Наскільки може розкритися талант менеджера, виходячи з його особистої позиції?

Дослідження цих питань передбачає розкриття та співставлення чинників, які належать до чотирьох категорій: повноваження і підтримка, рівень відповідальності, компетенції, особиста позиція.

Першим кроком є виявлення дисбалансу щодо організаційних передумов управлінської результативності. Для цього ми оцінюємо рівні повноважень менеджера та його відповідальності (табл.1).

Таблиця 1

Матриця ризиків «Повноваження – відповідальність»*

Рівень відповідальності	Повноваження і підтримка	
	Значні	Незначні
Значний	П1-В1 Висока результативність, низькі ризики	П0-В1 Середня результативність, високі ризики
Незначний	П1-В0 Середня результативність, високі ризики	П0-В0 Невисока результативність, низькі ризики

*Джерело: власна розробка автора

Кожен з отриманих результатів характеризується певним рівнем результативності та ризиками. Найнижчі ризики та найвища управлінська результативність характеризують позицію П1-В1, де високий рівень відповідальності підкріплюється значними повноваженнями і підтримкою. Менеджери, що належать до категорії П1-В1, мають кращі можливості для досягнення поставлених цілей, ніж інші. Вони можуть приймати рішення у широкому діапазоні, добре усвідомлюють відповідальність за результат. Вони здатні координувати діяльність підлеглих, делегуючи їм частину своїх повноважень та відповідальності.

Другий тип менеджерів П1-В0 наділений значними повноваженнями і підтримкою, але має невисокий рівень відповідальності. Очікувана результативність є середньою, оскільки ці менеджери схильні зловживати бюрократичними процедурами та збільшенням документообігу. Менеджери типу П1-В0 намагаються організувати справу так, щоб жодне рішення не приймалося без узгодження з ними, намагаючись компенсувати брак реальної відповідальності. Така поведінка несе серйозні ризики для тих

процесів та функцій управління, якими вони займаються. За умов відсутності жорсткого контролю існує ризик того, що ці менеджери можуть використовувати службове становище у власних інтересах.

Третій тип менеджерів П0-В1 постійно відчуває дефіцит ресурсів і відсутність достатньої підтримки у роботі. Від менеджерів цього типу багато вимагають, але не забезпечують достатніми засобами для виконання поставлених завдань. Це є причиною того, що ризики їх діяльності оцінюються як високі. Менеджери, віднесені до типу П0-В1, більше дбають про те, як виправдати відсутність результатів, ніж про те, як їх досягти. Вони схильні прикрашати ситуацію або ухилятися від звітування про те, що було зроблено, а тому перевірка наданої ними інформації повинна бути більш ретельною.

Останній тип менеджера П0-В0 має однаково невисокий рівень відповідальності та повноважень. Як правило, це менеджер низового чи середнього рівня, який виконує свої функціональні обов'язки, але нечасто отримує відповідальні завдання. Ризики, пов'язані з його діяльністю, можна визначити як низькі, але показники результативності теж будуть невисокими через відсутність достатніх передумов для цього.

Друга категорія порівнянь, визначених методикою аналітичного огляду ризиків управлінського потенціалу підприємства, – оцінка та співставлення показників повноважень та особистої позиції менеджера (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця ризиків «Повноваження – особиста позиція»*

Особиста позиція	Повноваження і підтримка	
	Значні	Незначні
Активна	П1-С1 Висока результативність, низькі ризики	П0-С1 Середня результативність, високі ризики
Пасивна	П1-С0 Середня результативність, високі ризики	П0-С0 Невисока результативність, низькі ризики

*Джерело: власна розробка автора

Менеджери, що належать до категорії П1-С1, – це тип управлінця, який характеризується активною особистою позицією і наявністю значних можливостей для втілення у життя своїх ініціатив. Це визнані лідери, які не тільки висувають нові ідеї, але й приймають відповідальність за їх реалізацію. Мають високий потенціал результативності, використовуючи підконтрольні ресурси для вирішення поставлених завдань.

Менеджери типу П1-С0 не мають достатньої мотивації для повноцінної роботи. Володіючи значними можливостями для досягнення цілей, вони часто надають перевагу пасивному вичікуванню, є байдужими до корпоративних цінностей, вважають пріоритетними особисті інтереси. Це створює високі ризики з погляду управлінської результативності та здатності

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

запроваджувати нові методи та підходи. Менеджери цього типу схильні опиратися будь-яким змінам на підприємстві, неохоче йдуть на співпрацю з іншими, у тому числі й аудиторями.

Наступний тип менеджера П0-С1 зацікавлений отримати більше повноважень та підтримки, щоб мати можливість реалізувати свої професійні амбіції. Якщо це йому не вдається, він або змінює місце роботи, або втрачає мотивацію. Тому управлінська результативність менеджерів цього типу має лише середній потенціал, а їх діяльність супроводжується високими ризиками зміни місця роботи.

Менеджери, віднесені до категорії П0-С1, характеризуються пасивною особистою позицією і незначним обсягом повноважень та підтримки. Цей тип менеджера не намагається проявляти активність та виділятися серед інших. У компаніях з бюрократичним стилем управління, де ініціатива та творчий підхід не вітаються, більшість менеджерів належить саме до цієї категорії.

Третя категорія порівнянь за методикою аналітичного огляду ризиків управлінського потенціалу передбачає зіставлення компетенцій та особистої позиції менеджерів підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця ризиків «Компетенції – особиста позиція»*

Особиста позиція	Компетенції	
	Достатні	Недостатні
Активна	К1-С1 Висока результативність, низькі ризики	К0-С1 Середня результативність, високі ризики
Пасивна	К1-С0 Середня результативність, високі ризики	К0-С0 Невисока результативність, низькі ризики

*Джерело: власна розробка автора

Наявність необхідних професійних компетенцій є вагомою, але не вичерпною передумовою високої результативності менеджерів. Важливе значення також має особиста позиція – бажання використовувати наявні знання і досвід, навчати працівників, бути налаштованим на досягнення цілей, лояльність та відданість цінностям підприємства.

Найвищий потенціал результативності демонструють менеджери, що належать до типу К1-С1. Вони вміло використовують свої знання і досвід, передаючи цінні навички менш досвідченим та молодшим колегам. Це професіонали, прихильники постійного навчання та вдосконалення; відповідно, ризики з погляду результативності їх діяльності є низькими.

Тип менеджера К1-С0, як правило, володіє глибокими знаннями та значним досвідом, але не прагне ним ділитися. Ці менеджери надають перевагу роботі з перевіреною групою прихильників і часто не підтримують ініціативи керівництва у галузі розвитку та навчання. Це обумовлює високі

ризиками щодо їх діяльності, оскільки відсутність розвитку та прогресу у навчанні працівників призводить до поступової втрати їх продуктивності.

На відміну від нього, тип менеджера, позначений як K0-C1, активно намагається опанувати нові знання та переймати досвід в інших, намагаючись ліквідувати брак компетенцій. Хоча кількість ініціатив таких менеджерів перевершує їх якість, завдяки ентузіазму їм часто вдається досягнути прогресу у вирішенні своїх завдань. Але недостатній рівень компетенцій змушують розглядати цю категорію як ризикову.

Останній тип менеджерів у табл. 3 позначений як K0-C0. Найчастіше, це нова людина на підприємстві або у галузі, яка ще не володіє достатніми компетенціями та незнайома з корпоративними цінностями компанії. Менеджери, віднесені до типу K0-C0, потребують тривалого навчання та підготовки перед тим, як зможуть виконувати складні й відповідальні завдання.

Четверта категорія порівнянь стосується таких передумов управлінської результативності, як компетенції та рівень відповідальності менеджерів. Незважаючи на ніби очевидний причино-наслідковий зв'язок між ними (для виконання більш відповідальних і складних завдань повинні призначатися більш компетентні менеджери), аналітичний огляд може показати й інші результати (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця ризиків «Компетенції – рівень відповідальності»*

Рівень відповідальності	Компетенції	
	Достатні	Недостатні
Значний	K1-B1 Висока результативність, низькі ризики	K0-B1 Середня результативність, високі ризики
Незначний	K1-B0 Середня результативність, високі ризики	K0-B0 Невисока результативність, низькі ризики

*Джерело: власна розробка автора

Найбільший потенціал управлінської результативності забезпечується поєднанням значного рівня відповідальності та достатніх компетенцій (тип менеджера K1-B1). Менеджери цього типу володіють глибокими знаннями та досвідом, щоб успішно досягати поставлених перед ним цілей. Вони можуть бути націленими не лише на збільшення прибутку, але й на розвиток інтелектуального капіталу, що є важливим чинником довгострокового розвитку підприємства.

Наступна категорія менеджерів K1-B0 краще за все підходить на роль контролера. Завдяки високому професійному рівню та досвіду добре бачить недоліки в роботі. Зазвичай непогано керує своїм підрозділом, але потенційно здатний досягти і більшого. Ризики, пов'язані з цим типом

менеджерів, обумовлюються невідповідним (невисоким) рівнем відповідальності, що може бути причиною гіперкритичного ставлення до результатів роботи підлеглих та інших менеджерів підприємства.

Третій тип менеджера К0-В1 має схильність до конформізму у роботі. Через низький рівень професійних знань та нестачу досвіду часто шукає допомогу на стороні, уникає персональної відповідальності, віддає перевагу колегіальному стилю прийняття рішень. На нарадах, не маючи власних професійних аргументів, дотримується позиції більшості або прислухається до порад експертів. Високі ризики, пов'язані з цією групою менеджерів, пов'язані з намаганням перекласти відповідальність на інших або затягування часу при прийнятті рішень.

Четвертий тип К0-В0 – це менеджери з невисоким рівнем відповідальності і таким же рівнем компетенцій. Зазвичай, це новачки в системі управління підприємством, які виконують відносно нескладні завдання, набуваючи необхідний досвід. Переважно ризики, пов'язані з цією групою менеджерів, є невисокими через відсутність необхідності приймати важливі рішення особисто та відсутність професійних амбіцій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Послідовно розглянувши чотири категорії порівнянь, які здійснюються у межах запропонованої нами методики аналітичного огляду ризиків управлінського потенціалу підприємства, можна отримати шістьнадцять різних комбінацій профілю менеджера. З кожним типом менеджера пов'язані специфічні ризики для бізнесу, які повинні бути вчасно виявлені системою управлінського контролю.

Ідентифікація кожного з типів менеджерів за допомогою аналітичного огляду дозволяє виявити передумови того, що поставлені стратегічні цілі та завдання будуть виконані. Розуміння управлінського потенціалу менеджерів підприємства дозволяє адекватно оцінювати перспективи бізнесу та розробляти рекомендації із забезпечення необхідних чинників результативності управління підприємством.

Напрямами подальших досліджень ми бачимо поглиблення діагностичної складової та адаптацію запропонованої методики для використання у різних галузях і сферах людської діяльності. У межах актуальної сьогодні людиноцентричної концепції управлінського контролю важливо розвивати розуміння ризиків стратегії підприємства, пов'язаних з людським фактором та якістю організаційної моделі підприємства.

Список використаних джерел:

1. Anthony R. N. The Management Control Function / R. N. Anthony. – Boston : Harvard Business School Press, 1988. – 216 p.
2. Merchant K. A. Modern management control systems: text and cases / K. A. Merchant. – Upper Saddle River : Prentice Hall, 1998. – 852 p.

3.Chenhall R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future / R. H. Chenhall // Accounting, Organizations and Society. – 2003. – Vol. 28, No. 2-3. – Pp. 127-168.

4.Simons R. Levers of organization design: how managers use accountability systems for greater performance and commitment / R. Simons. – Boston : Harvard Business Press, 2005. – 304 p.

5.Bruch H. Beware the busy manager / H. Bruch, S. Ghoshal // Harvard Business Review. – 2002. – No. 2. – Pp. 62–69.

6.Белошапка В. Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджера / В. Белошапка, И. Нудьга. – К. : Стандарт, 2007. – 270 с.

7. Neelankavil J. P. Determinants of managerial performance: a cross-cultural comparison of the perceptions of middle-level managers in four countries / J. P. Neelankavil, A. Mathur, Y. Zhang // Journal of International Business Studies. – 2000. – Vol. 31, No. 1. – Pp. 121-140.

8. Mirom E. Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other? / E. Mirom, M. Erez, E. Naveh // Journal of Organizational Behavior. – 2004. – Vol. 25 (Special Issue on Innovation). – Pp. 175-199.

9.Баринов В. А. Организационное проектирование : [учебник] / В. А. Баринов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 215 с.

10.Редченко К. И. Новые аспекты управленческого контроля / К. И. Редченко // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 4. – С. 2-10.

11.Редченко К. И. Развитие управленческого контроля: на пути к культуре результативного менеджмента / К. И. Редченко, Р. М. Воронко // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия «Экономика». – 2015. – № 1. – С. 115-125.

12.Редченко К. И. До питання дивергенції стратегічного та управлінського контролю / К. І. Редченко // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2015. – Вип. 48. – С.22-27.

Kostyantyn Redchenko, Doctor of Economic Sciences,
L'viv Academy of Commerce, L'viv

ANALYTICAL REVIEW AND CONTROL OF MANAGERIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Annotation

Based on the scientific study of the economic literature and interviews with experts on business management, we have identified four prerequisites of successful managerial work: authority and support, level of responsibility, existing competencies, and manager's attitude.

The method of analytical review of management capacity risks of the enterprise was developed. The main characteristics of managers in the following sections are identified:

1. Managers have enough resources and support to achieve goals in their sphere of responsibility.
2. Compliance of manager's knowledge and skills to those tasks that were assigned to him.
3. Accordance of manager's attitude and capabilities that he has to achieve goals that were been planned.
4. Ability of manager's talent implementation based on his personal attitude.

Identification of each type of managers with using analytical reviews allows us to recognize key preconditions of strategic goals achievement. Understanding the management potential of the enterprise allows us adequately assess the prospects of the business and develop recommendations for effective governance.

Keywords: analytical review, management controls, risk, organizational design, managerial performance.

References:

1. Anthony, R.N. (1988). *The Management Control Function*. Harvard Business School Press, Boston, 216 p.
2. Merchant, K. A. (1998). *Modern management control systems: text and cases*. Prentice Hall, Upper Saddle River, 852 p.
3. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, no. 2-3, pp. 127-168.
4. Simons, R. (2005). *Levers of organization design: how managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Harvard Business Press, Boston, 304 p.
5. Bruch, H., Ghoshal, S. (2002). Beware the busy manager. *Harvard Business Review*, no. 2, pp. 62-69.
6. Beloshapka, V., Nud'ga, I. (2007). *Upravlencheskaja rezul'tativnost': sistemnyj vzgljad na rabotu i razvitie menedzhera* [Managerial performance: the system view on the work and development of the manager]. Standart, Kyiv, 270 p. (in Russ.).
7. Neelankavil, J.P., Mathur, A., Zhang, Y. (2000). Determinants of managerial performance: a cross-cultural comparison of the perceptions of middle-level managers in four countries. *Journal of International Business Studies*, vol. 31, no. 1, pp. 121-140.
8. Mirom, E., Erez, M., Naveh, E. (2004). Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other? *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 25 (Special Issue on Innovation), pp. 175-199.
9. Barinov, V.A. (2005). *Organizacionnoe proektirovanie* [Organizational design]. INFRA-M, Moscow, 215 p. (in Russ.).
10. Redchenko, K.I. (2003). New aspects of management control. *Menedzhment segodnja* [Management today], no. 4, pp. 2-10 (in Russ.).
11. Redchenko, K.I., Voronko, R.M. (2015). Development of management control: towards a culture of managerial performance. *Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta. Serija Ekonomika»* [Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series "Economy"], no. 1, pp. 115-125 (in Russ.).
12. Redchenko, K.I. (2015). To the issue of divergence of strategic and management control. *Visnyk L'vivs'koji komercijnoji akademiji. Serija ekonomichna* [Bulletin of the L'viv Academy of Commerce. Economic Series], vol. 48, pp. 22-27 (inUkr.).



УДК 658.5+330.34: 621

А.А. Тербух, д.е.н., Л.С. Лісовська, к.е.н.,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

**ПЕРЕДУМОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ**

Анотація

У статті визначено методичні засади формування системи оцінювання ефективності функціонування господарських суб'єктів, які враховують особливості перебігу циклів господарської діяльності: інвестиційного, поточних операцій, фінансового забезпечення. Зміст і параметри таких циклів обумовлюються специфікою виробничого процесу, організаційно-правовими та галузевими особливостями діяльності суб'єктів господарювання та колом завдань,