

Трухачова К. В.

*старший викладач, кафедра менеджменту та маркетингу,
Херсонський національний технічний університет, Україна;
e-mail: truhachiova@mail.ru*

ПРИНЦИП ЗБАЛАНСОВАНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. В статті розглянуто принцип збалансованості з позиції забезпечення результативності, через співвідношення основних управлінських підходів із характеристиками господарської діяльності підприємства. Виділені основні факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають найбільший вплив на господарську діяльність підприємства. Наведені приклади впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на господарську діяльність підприємства. Визначено управління, як інструмент узгодження цілей і результатів з процесами господарської діяльності через можливості, які спрямовані на досягнення цілей, що передбачає аналіз проблем результативності і розуміння причин їх існування, а також формування зразків результативності у кожному конкретному періоді діяльності. Запропоновано загальний комплекс елементів узгодження, оснований на внутрішніх економічних, виробничо-технологічних, структурних та ринкових можливостях забезпечення результативності господарської діяльності підприємства.

Ключові слова: принцип збалансованості, економічна безпека підприємства, результативність господарської діяльності підприємства.

Формул: 0; рис.:0; табл.: 2, бібл.: 19

Trukhachova K.

*senior Lecturer of management and marketing department,
Kherson national technical university, Ukraine;
e-mail: truhachiova@mail.ru*

THE PRINCIPLE OF BALANCE FOR PERFORMANCE IN ECONOMIC ACTIVITY OF THE COMPANIES

Abstract. The principle of balance in terms of ensuring the performance, through the ratio of basic management approaches with the characteristics of business enterprise has been reviewed in the article. Main factors external and internal environment has the greatest impact on the economic activity of the enterprise. Examples of influence of external and internal factors on economic activity of the enterprise have been represented. Management as the instrument of coordination of the purposes and results with processes of economic activity through opportunities which are directed on achievement of the objectives has been defined. It provides the analysis of problems of productivity and understanding of the reasons of their existence, and also formation of examples of productivity in each concrete period of activity. The general complex of the elements of coordination based on internal economic, production and technological, structural and market opportunities of ensuring productivity of economic activity of the enterprise has been offered.

Keywords: the principle of balance, economic security, performance of business enterprises.

Formulas: 0; fig.: 0, tabl.: 2, bibl.: 19

JEL Classification: L 44, M 41, C 29.

Трухачёва Е. В.

*старший преподаватель, кафедра менеджмента та маркетинга,
Херсонский национальный технический университет, Украина;
e-mail: truhachiova@mail.ru*

ПРИНЦИП СБАЛАНСІРОВАНОСТІ В ОБЕСПЕЧЕННІ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ХОЗЯЙСТВЕННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЯТТЯ

Аннотация. В статье рассмотрен принцип сбалансированности с позиции обеспечения результативности, через соотношение основных управленческих подходов с характеристиками хозяйственной деятельности предприятия. Выделены основные факторы внешней и внутренней среды, имеющие наибольшее влияние на хозяйственную деятельность предприятия. Приведены примеры влияния внешних и внутренних факторов на хозяйственную деятельность предприятия. Определено управление, как инструмент согласования целей и результатов с процессами хозяйственной деятельности через возможности, которые направлены на достижение целей, что предусматривает анализ проблем результативности и понимание причин их существования, а также формирование образцов результативности в каждом конкретном периоде деятельности. Предложен общий комплекс элементов согласования, основанных на внутренних экономических, производственно-технологических, структурных и рыночных возможностях обеспечения результативности хозяйственной деятельности предприятия.

Ключевые слова: принцип сбалансированности, экономическая безопасность предприятия, результативность хозяйственной деятельности предприятия.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2, библи.: 19

Вступ. В умовах ринкової економіки підприємство є економічно самостійним з позиції: визначення власних цілей у сфері соціально-економічної політики, вибору постачальників, організації виробництва та збуту продукції і послуг; повністю несе відповідальність за результати господарської діяльності. Все це корелює з економічною безпекою підприємства, яка проявляється через найефективніше використання ресурсів, що забезпечують стабільне функціонування підприємства [1].

У зарубіжній та вітчизняній науці і практиці накопичений значний досвід досліджень з питань економічної безпеки підприємства (Г. Лянной, П. Компаков, І. Шевченко, Л. Шемаєва та багато інших науковців) де висвітлена проблематика управління і її оцінки. А питання забезпечення результативності діяльності підприємства і зараз перебувають у площині дослідницьких інтересів багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких слід відзначити роботи: Пітера Ф. Друкера, Д. Скотт Сінка, Д. Нортон, Р. Каплана, Т. Пітерса, Р. Уотермена, С. Ф. Покропивного, О. І. Олексюка та багато інших.

Так, на думку багатьох вітчизняних та закордонних практиків, досягнення підприємством визначених цілей передбачає управління не тільки ресурсами, а й результатами, як об'єктами господарської діяльності [2]. Такий підхід вимагає дотримання підприємством, у своїй господарській діяльності, принципу збалансованості. Збалансованість, у загальному розумінні, розглядається, як «співвідношення чого-небудь з чим-небудь чи доведенням до правильного співвідношення взаємопов'язаних частин, сторін чого-небудь» [3].

Постановка завдання. Розгляд принципу збалансованості з позиції забезпечення результативності, через співвідношення основних управлінських підходів із характеристиками господарської діяльності підприємства.

Результати. Господарська діяльність залежить від сфери господарювання та стосується функціонування підприємства, як цілісної системи, і базується на підтримці його здатності досягати економічних цілей за рахунок власних можливостей і збереженні функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність та змістовні ознаки системи [4; 5]. Управління стосується: забезпечення належного виконання власних функцій підприємства; сприяє раціональному використанню ресурсів та умов підприємства, а також можливостей здійснення господарської діяльності; єднає всі елементи підприємства і спрямовує процеси на отримання певних результатів; впливає на формування свідомого ставлення робітників до результатів роботи.

Згідно системного підходу всі підприємства є системами, що взаємодіють із зовнішнім середовищем, отримуючи на вході певні ресурси і, у процесі їх перетворення, на виході, одержують продукцію, послуги, які виносять у навколишнє середовище.

Сучасна системологія стверджує, що будь-яка система за свого функціонування може знаходитись у стійкому або нестійкому стані. Нестійкий стан зустрічається в більшості випадків, через те що, мають місце певні дії, які генеруються внутрішніми і зовнішніми факторами, спонукаючи систему до зміни параметрів свого функціонування.

Основними факторами зовнішнього середовища, що мають найбільший вплив на господарську діяльність підприємства, можна назвати постачальників, споживачів, технологію та працю [7]. Основними факторами у внутрішньому середовищі є цілі, структура, задачі, технологія [8].

Так, вплив споживачів і постачальників проявляється у зіткненні їх цілей. Вони прямо або опосередковано діють одне на одного через підприємство, яке, в свою чергу, намагається підтримувати власну господарську діяльність на певному рівні задля досягнення цілей, і обумовлюють певні ситуації. Цілі, як загальні настанови щодо бажаних результатів господарської діяльності, знаходять втілення у задачах, що характеризують засоби їх досягнення і пов'язані із роботою з предметами та засобами праці, персоналом, інформацією. Технологія і люди (уособлення праці), одночасно є елементом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Компонентами технології є: технічні засоби, сировина і матеріали, процес переробки сировини і матеріалів на кінцевий, бажаний продукт, послугу. Людські ресурси підприємства, вступаючи у взаємодію з матеріальними ресурсами і технікою через такі елементи, як структура і задачі. Структура має свій вплив через координацію дій персоналу, їх комунікацію задля забезпечення цілей підприємства.

У табл. 1 наведені приклади впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на господарську діяльність підприємства.

Зовнішнє середовище, постійно перебуваючи у зв'язку із внутрішнім середовищем підприємства, впливає на результати останнього. Від оптимальної залежності між активною і пасивною адаптивними реакціями системи на збурення зовнішнього середовища залежить повнота досягнення цілей. Адаптивність враховує умови зовнішнього середовища, потенціал системи та ступінь досягнення рівноваги організаційної системи.

Таким чином, можна сказати, що результативність господарської діяльності підприємства тісно пов'язана з його можливостями, що втілюються у потенціалі системи [9].

Рівновага, в свою чергу, виступає необхідною умовою оптимальності функціонування і визначається, як стан економічної системи, що характеризується співмірністю попиту і пропозиції всіх ресурсів (зовнішній прояв); відповідністю між потребами в ресурсах та їх наявністю; погодженістю використання застосовуваних ресурсів (внутрішній прояв) [10].

Таблиця 1

Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на господарську діяльність підприємства*

Елементи, як об'єкти впливу	Елементи, як фактори впливу						
	споживачі	постачальники	праця	технології	структура	задачі	
1		3	4	5	6	7	
споживачі	xxxxxx	Переорієнтація на продукцію надійних виробників	Низький попит на неякісну та дорогу продукцію	Переорієнтація на імпортну продукцію та товари-субституту	Неузгодженість договірних зобов'язань, втрата часу і вигід	Неузгодженість факторів якості продукції підприємства і рівня задоволення потреб споживачів	
постачальники	Підвищенні вимоги до якості сировини, в тому числі і її економічності	xxxxxx	Пошук і переорієнтація на виробників, що мають стабільні економічні та ринкові позиції	Пошук і переорієнтація на виробників, життєвий цикл виробництва яких знаходиться на етапі росту або зрілості	Неузгодженість цін на продукцію з витратами її виробництва		
праця	Низька заробітна плата, вивільнення робітників, згоргання соціальних програм	Невизначеність з місцем роботи; порушення графіків роботи; зниження робочої дисципліни	xxxxxx	Низька продуктивність праці, низький рівень організації та мотивації погіршення умов праці	Неузгодженість всіх комунікацій між робітниками	Неузгодженість дій оперативного планування і координації діяльності підрозділів	

Продовження табл.1

1	2	3	4	5	6	7
<i>технології</i>	Підвищені вимоги до якості; вимоги до екологічності продукції та виробничого процесу	Відсутність можливості планування та контролю виробництва продукції, залежність від певних видів ресурсів	Зниження ефективності використання ОФ, МР	xxxxxx	Неузгодженість всіх процесів підприємства в єдиному алгоритмі	Неузгодженість обсягів виробництва ³ матеріальними ресурсами і виробничими потужностями
<i>структура</i>	Неузгодженість цілей підприємства і цілей зовнішнього середовища за критерієм найбільшої господарської вигоди		Неузгодженість кадрової політики підприємства в системі набору, підбору, навчання та перепідготовки персоналу	Неузгодженість функціональної діяльності усіх підрозділів	xxxxxx	Неузгодженість інформаційних потоків у системі контролю та обліку
<i>задачі</i>	Неузгодженість маркетингової поведінки підприємства і його аналітико-дослідницьких здатностей	Неузгодженість потреб підприємства у ресурсах з витратами і доходами у просторі і часі	Неузгодженість цілей підприємства та інтересів персоналу у системі мотивації	Неузгодженість використання ресурсів у продовж конкретного функціонального процесу підприємства.	Неузгодженість методів управління із завданнями підприємства	xxxxxx

*складено на основі [8] та доповнено автором

З цих позицій оптимум підприємства, як економічної системи є максимально досяжним за наявних ресурсів значенням цільової функції системи та відображає максимально можливе досягнення поставлених цілей [11]. Збалансованість можна визначати через оптимальність – найкращий спосіб економічної поведінки, економічних дій, що пов'язані з метою економічної системи – отримання найбільшої господарської вигоди. Тобто, результативна діяльність підприємства, залежить від здатності управління адаптувати його структуру і функції до оточуючого середовища.

Однак, існують певні межі адаптивності, якщо зміни параметрів господарської діяльності перевищують адаптивні можливості підприємства, то відбувається розбалансування підприємства, як системи.

Часті зміни профілю підприємства, його основних складових та організаційної структури можуть спричинити розлад усієї системи через те, що такі дії вимагають постійного вливання коштів та зміни самої суті господарської діяльності. Потенціал системи поняття достатньо релятивне: для одних цілей, при певних умовах, що складаються на ринку, він може бути досить високим, при інших - низьким. Так само, як і для різних часових періодів, він може відповідати чи не відповідати вимогам потенційних споживачів продукції підприємства [12; 13].

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних різницях між підприємствами й усередині самих підприємств, намагається визначити, які значимі змінні ситуації і як вони впливають на підприємство, тобто передбачає визначення і діагностику найбільш вагомих факторів успіху або невдачі, що визначають можливість підприємства у досягненні встановлених цілей [8]. А можливості, в свою чергу, слід розглядати як сукупність усіх наявних засобів, запасів, резервів, прихованих здатностей, що можуть проявитись за певних умов, а також ресурсів, їх погоджена структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставлених цілей.

У теорії систем, стан економічної системи характеризується впорядкованою сукупністю значень її параметрів, що визначають динамку процесів у системі [14].

Однією з основних задач кожного підприємства, з одного боку, є отримання максимального економічного результату – прибутку за наявних ринкових умов, а з іншого, задоволення запитів і потреб ринку в певних видах продукції та послуг. Все це визначає основні параметри його господарської діяльності, що представляють сукупність виробничо-технологічних та організаційно-економічних елементів і зв'язків між ними.

Тому, збалансованість є важливою, оскільки у підприємства сьогодні може бути декілька цілей одночасно, відповідно до співвідношення його функцій і соціально-економічного становища на підприємстві.

Процесний підхід розглядає роботу з досягнення цілей, як ланцюг узгоджених дій для одержання результатів відповідно до поставлених цілей [15, 16].

Господарська діяльність будь-якого підприємства спрямована на отримання економічного результату, в межах цього реалізуються певні процеси, у яких втілюються основні його функції:

- постачання, представляє собою сукупність дій, які забезпечують підприємство всіма потрібними ресурсами (матеріалами, засобами виробництва, найм робочої сили);
- виробництво характеризується перетворенням входів – ресурсів на форму заплановану на виході – продукцію, послуги. У процесі виробництва використовують людські ресурси, основні фонди і оборотні засоби. Участь цих трьох основних

компонентів призводить до утворення у підприємства відповідних витрат, що втілюється у собівартості продукції;

- комерціалізація вироблених продуктів, послуг – отримання економічного результату господарської діяльності підприємства у вигляді прибутку. Вона є завершальним етапом господарської діяльності підприємства, проявляється через реалізовану продукцію або послуги, які є показником успішності завершення процесу виробництва і означає, що вироблена продукція, послуги за асортиментом та якістю відповідає ринковому попиту.

Економічний результат, отриманий у завершенні господарських процесів підприємства, спрямовується на їх відновлення за рахунок:

- ресурсного забезпечення, що визначає потрібні ресурси через співвідношення потреб підприємства у ресурсах з витратами і доходами у просторі і часі, а також погодженого їх використання в процесі виробництва;

- забезпечення економічного і технічного розвитку підприємства за рахунок належної організації праці і виробництва, заохочення працівників та підвищення їх кваліфікації;

- забезпечення високого рівня прибутковості, що відображає ринкові зв'язки підприємства і втілюється у маркетингу, основними завданнями якого є: вивчення ринку ресурсів та ринку збуту продукції, послуг, прогнозування їх розвитку; сприяння просуванню на ринок та реалізації продукції, послуг через залучення споживачів шляхом їх належного обслуговування та за рахунок використання знижок, реклами.

В результаті врахування господарських процесів в управлінні, виявляється економія або перевитрата ресурсів через зіставлення планових і звітних (фактичних) показників господарської діяльності.

Тому, підприємство, як система, повинно володіти внутрішньою впорядкованістю, а саме кількісним і якісним складом основних елементів та їх взаємозв'язком, організацією, внутрішньою узгодженістю, що забезпечує її функціонування, як єдиного цілого [14].

Збалансованість, в такому разі, характеризує функціональну узгодженість, яка дозволяє підприємству акумулювати та зберегти у своїй структурі всі потрібні елементи, що організовані у певному співвідношенні та взаємодіють для досягнення встановлених цілей [17;18; 19].

Управління слід розглядати, як інструмент узгодження цілей і результатів з процесами господарської діяльності через можливості, які спрямовані на досягнення цілей і передбачає аналіз проблем результативності і розуміння причин їх існування, а також формування зразків результативності у кожному конкретному періоді діяльності.

Така узгодженість базується на підтримці певного рівня господарської діяльності, здатна збалансовувати внутрішні неузгодженості за рахунок єдності використання ресурсів підприємства, є ідентифікацією факторів успіху і зосереджує увагу на внутрішніх економічних, виробничо-технологічних, структурних та ринкових можливостях підприємства.

Враховуючи те, що управління на кожному підприємстві має ряд особливостей щодо цілей підприємства і засобів їх досягнення, пропонується загальний комплекс елементів узгодження, оснований на внутрішніх економічних, виробничо-технологічних, структурних та ринкових можливостях забезпечення результативності господарської діяльності (табл.2).

Групування елементів узгодження *

Групи елементів узгодження	Характеристика
Економічні	Є характеристикою економічних результатів господарської діяльності підприємства і визначаються через показники прибутковості та економічності.
Маркетингові (ринкові)	Характеризують відносини між підприємством і зовнішнім середовищем. Можуть проявлятися через обмеження та перспективи, що задаються ззовні, які повинні враховуватись при управлінні: перспективи розвитку галузі її структура, рівень конкуренції. А також характеризують ринкове середовище за кожною групою продуктів, послуг через якість, конкурентоспроможність, їх номенклатуру, виробничий цикл, заходи пов'язані із залученням нових клієнтів.
Виробничо-технологічні	Дають оцінку стану основних фондів, технології, що використовуються у процесі виробництва продукції, надання послуг заданої якості, ресурсну забезпеченість виробництва.
Структурні (кадрові)	Несуть інформацію про організаційну структуру підприємства, її якість та склад (кадри певної кваліфікації їх структура, відносини між ними, вмотивованість персоналу).

*складено автором

Висновки. Принцип збалансованості запропоновано розглядати, як комплексне врахування в управлінні організаційно-економічних, виробничо-технологічних та ринкових можливостей забезпечення результативності господарської діяльності, яке базується на: визначенні фактичного стану господарської діяльності підприємства; встановлення причин, що призвели до такого стану; формування образу бажаного майбутнього (бажаних результатів) та визначенні і розподілі ресурсів, необхідних для забезпечення бажаних результатів.

Література

1. Козаченко, Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення [Текст] : моногр. / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
2. Тищенко, А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятий [Текст] : моногр. / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Л. В. Догадайло. – Х. : Издательский Дом "ИНЖЭК", 2005. – 169 с.
3. Аптекарь, С. С. О бартере в экономике Украины [Текст] / С. С. Аптекарь, В. В. Краснова // Україна - Греція: історична спадщина і перспективи співробітництва (м. Маріуполь, 27–29 травня 1999 року) : збірник наук. праць міжнарод. наук.-практич. конференції. – Маріуполь : Маріупольський гуманіт. ін-т. – 1999. – Т. 1, Ч. 2. – С. 39–43.
4. Ляхова, Л. П. Необходимость разработки стратегии, як засобу підвищення результативності на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. П. Ляхова // Управління розвитком. – 2010. – № 9. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2010_9/u1009lya.pdf.
5. Алехин, А. Б. Жизнеспособность промышленных предприятий: формализация и оценка [Текст] // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2012. – Вип. 3. – С. 22–31.
6. Савіна, Г. Г. Методологія і практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості [Текст] : моногр. – Херсон : Херсонський держ. техн. ун-т, 2004. – 300 с.
7. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури : перевод с англ. – М. : «Дело», 1992. – 702 с.
8. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / Под ред. проф. Градова. – 2-е изд. – СПб : Специальная литература, 1999.

9. Davenport, T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign [Text] / T. H. Davenport, J. E. Short // *Sloan Management Review*. – 1990. – Summer. – P. 11–27.
10. Кузькін, Є. Ю. Обґрунтування взаємозв'язку стійкості та стабільності економічних систем промислових підприємств у контексті їх адаптації до зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / Є. Ю. Кузькін // *Коммунальное хозяйство городов. Серия: Экономические науки : научно-технический сборник*. – 2010. – № 92. – С. 240–244. – Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua/16756/1/240-244_Кузькін_ЄЮ.pdf.
11. Васильців, Т. Г. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки [Текст] / Т. Г. Васильців, О. Р. Ярошко // *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : збірник науково-технічних праць*. – Львів, 2011. – Вип. 21.2. – С. 132–136.
12. Соколенко, Т. М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки [Електронний ресурс] / Т. М. Соколенко. – Режим доступу: <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpeka-pidpriemstva-v-umovah-tranzitivnoyi-ekonomiki/>.
13. Масляков, О. В. Организационное проектирование предприятия и оптимизация производственных процессов: подходы и оценка эффективности [Електронний ресурс] / О. В. Масляков // *Экономика и управление*. – 2007. – № 3. – С. 39–55. – Режим доступу: http://media.miu.by/files/store/items/eiup/11/eiu_11_2007_7.pdf.
14. Martin, J. Enterprise engineering The key to corporate survival; Volume 4, Part V: Strategic vicioning [Text] / J. Martin. – UK : Savant Institute, 1994. – 110 p.
15. Harrington, H. J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness [Text]. – New York : McGraw-Hill, 1991. – 274 p.
16. Трухачова, К. В. Економічна сутність збалансованої результативності господарської діяльності підприємства [Текст] / К. В. Трухачова // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2012. – № 4, Т. 3. – С. 231–234.
17. Трухачова, К. В. Визначення ключових елементів політики цілевстановлення в умовах зниження результативності господарської діяльності підприємства [Текст] / К. В. Трухачова, Н. А. Власенко // *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування : збірник наукових праць*. – Рівне, 2013. – № 1. – С. 39–48.
18. Тарасова, Т. Ф. Обеспечение сбалансированной результативности в управлении хозяйственной деятельностью [Текст] / Т. Ф. Тарасова, Е. В. Трухачева, В. Я. Башкатова // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. – 2014. – № 2 (50). – С. 183–193.
19. Жосан, Г. В. Концептуальні положення соціальної відповідальності підприємства як теоретична основа збалансованої результативності [Текст] / Г. В. Жосан, К. В. Трухачова // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2013. – № 4, Т. 2. – С. 247–254.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2015

© Трухачова К. В.

References

1. Kozachenko, H., Ponomarov, V., & Liashenko, A. (2003). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezchennia (Economic security of the enterprise: the nature and mehanizm software)*. Kyiv: libra.
2. Tishchenko, A., Kizim, N. A., & Dogadaylo, L. V. (2005). *Economicheskaiia rezuliativnost deiatelnosti predpriatiia (Economic impact of activities of enterprises)*. Kharkiv.
3. Aptekar, S. S., & Krasnov, V. (1992). Pro barter v ekonomike Ukrainy (About barter in economy of Ukraine). *Ukraine - Greece: historical heritage and prospects of cooperation*, 4, 39-43.
4. Liakhova, L. P. (2010). Neobhidnist rozrobky stratehii, yak zasobu pidvyshchennia resultatyvnosti na pidpriemstvi (The need to develop strategies as a means of increasing the effectiveness of the enterprise). *Development Management*, 9. Available at http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2010_9/u1009lya.pdf
5. Alekhin, A. B. (2012, Serpen). Zhiznesposobnost promyshlennykh predpriatiy: formalizatsiia i otsenka (Viability of the industrial enterprises: formalization and assessment). *Bulletin of Mariupol State University. Economics*, 3, 22-31.
6. Savina, H. H. (2004). *Metodolohiia i practyka formuvannia sotsialno-ekonomichnoi polityky na pidpriemstvakh lehkoi promyslovosti (Methodology and practice of creating social and economic policy at the enterprises of light industry)*. Kherson: Khersonskiy derzhavnyi tekhnichniy universytet.
7. Meskon, M. Kh., Albert, M., & Khedouri, F. (1992). *Fundamentals of Management*. Moskva: Delo.
8. Gradov, A. P. (Ed.). (1999). *The economic strategy of the company*. (2nd ed.). Sankt - Peterburg: Special literature.
9. Davenport, T. H. (1990.). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 11-27.
10. Kuzkin, E. Yu. Obhruntuvannia vzaiezmozv'iazku stiikosti ta stabilnosti ekonomichnykh system promyslovykh pidpriemstv u konteksti yikh adaptatsii do zovnishnoho seredovyshchia (Justification relationship stability and stability of industrial economies in the context of their adaptation to the environment). *Nauchno-tekhnicheskii sbornik*, 92, 240-244. Available at http://eprints.kname.edu.ua/16756/1/240-244_Кузькін_ЄЮ.pdf
11. Vasylytsiv, T. H., & Yaroshko, O. R. (2011). Finansova bezpeka pidpriemstva: mistse v systemi ekonomichnoi bezpeky ta priorytety posylennia na postkryzovomu etapi rozvytku ekonomiky (Financial security company, place in economic and security priorities for strengthening the post-crisis stage of economic development). *Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine: a collection of scientific works*, 21.2, 132-136.

12. Sokolenko, T. M. *Economic security enterprise in a transitive economy*. Available at <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpeka-pidpriemstva-v-umovah-tranzitivnoyi-ekonomiki/>
13. Masliakov, O. V. (2007). Organizational design company and optimization of production processes, approaches, and evaluation of the effectiveness. *Economics and Management*, 3, 39-55. Available at http://media.miu.by/files/store/items/eiup/11/eiu_11_2007_7.pdf
14. Martin, J. (1994). *Enterprise Engineering. The Key to Corporate Survival*. Lancashire, England: Savant Institute.
15. Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity*. New York: McGrawHill.
16. Trukhachova, K. V. (2012). Ekonomichna sutnist zbalansovanoi rezultativnosti hospodarskoi diialnosti pidpriemstva (The economic essence of balanced performance of business enterprises). *Bulletin Khmelnytskoho Natsionalnoho Universitetu: naukovyi zhurnal*, 4, 231-234.
17. Trukhachova, K., & Vlasenko, N. (2013). Vyznachennia kliuchovykh elementiv polityky tsilevstanovlennia v umovakh znyzhennia rezultatyvnosti hospodarskoi diialnosti pidpriemstva (Identification of key elements of the policy tsilevstanovlennya the decline in performance of business enterprises). *Proceedings of the National University of Water and Nature: Scientific Papers*, 1, 39-48.
18. Tarasova, T. F., Trukhachova, K. V., & Bashkatova, V. Ya. (2014). Obespechenie sbalansirovannoy rezultativnosti v upravlenii khoziastvennoy deiatelnosti (Balanced performance in the management of economic activity). *Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law: International Scientific and theoretical journal*, 2 (50), 183-193.
19. Zhosan, H. V., & Trukhachova, K. V. (2013). Kontseptualni polozhennia sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva yak teoretychna osnova zbalansovanoi rezultatyvnosti (Conceptual provisions of social responsibility of the enterprise as theoretical basis of the balanced productivity). *Visnyk Natsionalnoho Khmelnytskoho universytetu. Naukovyi zhurnal. Ekonomichi nauky*, 4, 247-254.

Received 10.03.2015

© Trukhachova, K. V.