

## МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 005.935:6581

С. В. ЛУКАШЕВ, Л. Г. МОЧОНА

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

### ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПІДКОНТРОЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто логіку формування системи підконтрольних показників для здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства з урахуванням основних принципів. Виокремлено функціональні підсистеми виробничо-господарської діяльності, за якими рекомендується здійснювати її контролінг та акцентовано увагу на ключових підконтрольних показниках в рамках кожної підсистеми. Система показників розглядається як основа для здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства.*

*Ключові слова: система показників, підсистема підприємства, контролінг, підконтрольні показники, виробничо-господарська діяльність.*

S. V. LUKASHEV, L. G. MOCHONA

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

### SUBSTANTIATION THE SYSTEM OF CONTROLLED INDICATORS OF PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISE

*In the article reviewed the logic of forming the system of controlling indicators for implementation the controlling of production and economic activity of enterprise including the main principles. Also identified functional subsystems of production and economic activity by which recommended doing the controlling and paid attention to key controlled indicators within each subsystem. The system of indicators considered as the basis for implementation of controlling of production and economic activity at enterprise*

*Keywords: system, subsystem, controlling, controlled indicators, production and economic activity.*

**Постановка проблеми.** Здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства передбачає формування системи показників. Наявність обґрунтованої системи підконтрольних показників є важливою складовою успіху для організації ефективного контролінгу, що дозволить об'єктивно діагностувати поточний стан підприємства та його перспективи у майбутньому, визначати розміри та напрями змін, виявляти фактори зростання, розробляти плани чи прогнози вдосконалення процесів використання та відтворення ресурсів.

У сучасній теорії та практиці управління показники являють собою базис для здійснення аналізу, оцінки, контролю ефективності діяльності підприємства, адже саме на їх основі приймають управлінські рішення. Багатогранність та складність різних характеристик економічного стану підприємства зумовлює наявність великої кількості показників. При цьому, жоден з них не може бути універсальним для контролінгу, розрахувавши який ми б могли однозначно зробити висновок стосовно діяльності підприємства.

Визначення достатньої кількості показників та їх переліку є однією з нагальних проблем здійснення контролінгу діяльності підприємства, адже об'єктивність проведеного аналізу, відповідно і ефективність здійснення контролінгу на його основі можна забезпечити лише за умови правильного, логічного, всеохоплюючого наповнення системи показників, що дасть змогу в комплексі характеризувати діяльність підприємства за кількісними та якісними ознаками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багатьма вченими, що вирішували проблеми економічного аналізу та управління, запропоновано велику кількість показників для проведення контролінгу. Дослідженням теоретичних та практичних аспектів розробки системи показників для оцінки діяльності підприємства займаються як зарубіжні так вітчизняні вчені, зокрема: О. А. Орчаков [3], Н. Н. Тренев [17], І. О. Григораш [2], О. Г. Парфентьева [10], М. В. Височина [4], О. І. Матюшенко [8], Є. Носова [9], В. Левицький [5], О. Г. Семенюк [14], І. В. Ковальчук [6], Є. П. Кожанова [7], З. Ф. Петряєва [11], О. Г. Шевелюга [16] та ін.

Склад системи показників, що рекомендували кожен з провідних економістів, відрізняється, адже кожен з них має своє бачення стосовно набору підконтрольних показників.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Формування системи показників повинно здійснюватися в рамках принципів, дотримуючись яких управлінці зможуть отримувати достовірну інформацію про діяльність підприємства та вчасно здійснювати корегуючі дії щодо проблемних зон. Натомість досить часто структура системи та зміст показників не відповідають реальним потребам користувачів, оскільки не вказують на наявність проблемних сфер, а відповідно не відбувається своєчасний

пошук шляхів для їх вирішення. Тому необхідно розробити таку систему показників для здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності яка б надавала своєчасну, достовірну інформацію та підлягала змінню та адаптації до нових умов використання.

**Мета статті.** Метою роботи є дослідження підходів щодо достатньої кількості та змісту системи показників для оцінки діяльності підприємства та її обґрунтування з метою здійснення подальшого контролінгу виробничо-господарської діяльності. Для досягнення поставленої мети слід виконати такі завдання: встановити вимоги до побудови системи показників, виокремити підсистеми виробничо-господарської діяльності, представити логіку формування системи показників для здійснення контролінгу, визначити основні показники у системі для здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Система показників є головним інструментом формування первинної інформації, адже забезпечує аналіз ресурсних можливостей, визначення пріоритетних напрямків розвитку, складання обґрунтованих стратегічних та оперативних планів, прийняття оптимальних управлінських рішень, виявлення існуючих відхилень при реалізації поточних планів, проектів, рішень.

На думку Альошина С. Ю. ключовими критеріями відбору показників до системи є наступні: відповідність цільовим орієнтирам, гнучкість, логічна цілісність, наявність чітко визначених критичних значень, доступність інформаційної бази для розрахунків, мінімізація часових та фінансових витрат на проведення розрахунків, врахування специфічних рис інноваційного процесу (динамічність, безперервність, невизначеність результатів, висока ступінь ризику) [1].

Натомість О. М. Семенюк вважає, що при формуванні системи показників, що розглядаються в якості параметрів для оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства слід дотримуватися таких вимог: показники повинні відображати цілі в рамках управлінського завдання; система показників має відображати функціонування ключових підсистем підприємства; придатність системи показників для вимірювання результатів діяльності та здійснення корегуючих заходів; порівнюваність показників у системі; чіткість алгоритму здійснення розрахунків показників [14]. Проте автором не визначено, що показники в системі повинні доповнювати один одного, а не дублювати, характеризуватися високим ступенем аналітичності та забезпечувати прийняття ефективних управлінських рішень у майбутньому.

На думку Є. Носової при формуванні системи показників необхідно керуватися наступними принципами: включення до системи часткових та узагальнюючих показників; адекватність системи показників для конкретно взятого підприємства; взаємодоповнюваність показників, відсутність дублювання, істотність; наявність оптимального співвідношення між абсолютними та відносними показниками; максимальний ступінь аналітичності системи показників [9]. Варто зазначити, що автором не уточнено питання щодо аналітичної бази розрахунку показників, ступеня їх репрезентативності та достовірності, а акцентовано увагу першочергово на оптимальності системи показників.

З огляду на неоднозначність поглядів та узагальнивши підходи провідних фахівців доцільно при формуванні системи показників дотримуватись наступних принципів, що представлені у табл. 1.

Таблиця 1

**Принципи побудови системи показників для контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства**

Назва принципу	Зміст принципу
комплексність	всепічна характеристика різних сфер діяльності підприємства
системність	впорядкованість показників, адже підприємство розглядається як система
репрезентативність	достатність набору показників за відсутності дублювання
достовірність	використання надійних джерел інформації
порівнянність	зведення різноспрямованих за дією показників і гармонійне поєднання
інформативність	відображення реального фінансового стану підприємства
оптимальність	дотримання певного співвідношення між абсолютними та відносними показниками
керованість	можливість впливати на структуру системи показників за наявності потреби в подібних діях
адаптивність	здатність легко корегувати структуру системи показників з огляду на зміну напрямку діяльності та цілей підприємства
своєчасність	показники повинні відображати стан підприємства у режимі реального часу для попередження ризикових ситуацій
чітка спрямованість	показники повинні задовольняти потреби конкретної групи споживачів
позитивний ефект	позитивний результат від використання системи показників повинен переважати можливі негативні наслідки та витрати на її функціонування

На основі аналізу існуючих підходів щодо відбору системи показників, а також враховуючи радикальні зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі та сфері управління до основних вимог стосовно відбору показників та формування системи підконтролінгових показників варто віднести наступні:

1. Показники повинні відображати ефективність використання основних ресурсів та функціональних областей діяльності підприємства, оскільки результативність діяльності підприємства залежить від ефективності використання трудових ресурсів, засобів праці, фінансів, інформації. Система показників повинна відображати ефективність функціонування підприємства в цілому.

2. Показники повинні бути максимально простими та не потребувати значних затрат часу і ресурсів для їх підтримки. Ускладнення системи показників вимагає від управлінців більш високої підготовки та модернізації програмного забезпечення. Тому необхідно співставити витрати, необхідні для розробки та функціонування даної системи та її корисність в майбутньому.

3. Кількість основних показників не повинна бути занадто великою, адже розсіюється увага та виникають труднощі стосовно їх представлення. Тобто завдання управлінців не включити в систему всі можливі показники, а відібрати лише ті, які охоплюють всі сфери управління, але інформація не повинна дублюватися, бути надлишковою та неструктурованою, а давати правильну та повну оцінку сфери діяльності підприємства.

4. До кожного показника потрібно зазначити бажану чи рекомендовану величину виміру та послідуєчої оцінки отриманих результатів. Порівняння планових та фактичних значень показників дасть змогу оцінити рівень планування на підприємстві, тоді як бажане значення показника відображає готовність підприємства до змін та його реакцію на зовнішнє середовище.

5. Система показників повинна розраховуватися та представлятися на розгляд керівництву у чітко встановлені строки. Тобто вона повинна працювати свого роду автоматично і бути чітко регламентованою за строками, формою, структурою.

6. Методики розрахунку системи показників не варто змінювати протягом достатньо довгого періоду для забезпечення порівнюваності показників. Адже часта зміна методики розрахунку призводить до ускладнення процесу прийняття ефективних рішень.

7. Кожен показник варто розглядати з двох сторін як плановий та як підконтрольний. При цьому ми здійснюємо порівняння його планових та фактичних значень. Контроль показника дозволяє нам виявити причину та місце виникнення відхилення та прийняти відповідне рішення.

Більшість економістів вважає, що господарська діяльність підприємства є складною системою та являє собою сукупність окремо взятих підсистем, які забезпечують його нормальне функціонування. Аналізуючи різні підходи до виділення підсистем підприємства ми дійшли до висновку, що доцільно виділити наступні підсистеми для здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства: виробничу, фінансову, кадрову, маркетингову, інноваційно-інвестиційну, адже що виконання робіт в межах кожної з них є головною умовою виживання підприємства (табл. 2).

Здійснення виробничо-господарської діяльності підприємством передбачає збалансованість та стійкість всіх підсистем підприємства фінансової, виробничої, маркетингової, кадрової, інноваційно-інвестиційної.

Основною підсистемою підприємства є виробнича підсистема, адже саме вона характеризується високим ступенем впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства та відображає ефективність використання основних фондів у процесі створення готової продукції чи надання послуг. Вона відображає граничні обсяги виробництва за максимально в умовах максимального використання наявних ресурсів.

Фінансова підсистема є забезпечувальною та характеризується високим ступенем впливу на діяльність підприємства, оскільки відповідає за рух фінансових ресурсів, що призначені для реалізації функцій та завдань підприємства відповідно до розробленої стратегії. В рамках даної системи регулюються питання щодо наявності власних фінансових ресурсів або можливості залучення зовні [8].

Натомість кадрова підсистема забезпечує управління кадрами, характеризується середнім ступенем впливу на діяльність підприємства, а її функціонування забезпечується методами та засобами, що спрямовані на упорядкування, організування й направлення на досягнення поставленої мети діяльність кадрів. Вплив кадрової підсистеми реалізується в рамках модернізації наявного обладнання та впровадження новітніх технологічних процесів, що вимагає підвищення кваліфікації кадрів, адже якість кадрів має першочергове значення для реалізації різного рівня складності завдань в ході досягнення поставлених цілей [14].

Маркетингова підсистема здійснює вивчення попиту та вимог ринку актуальних на даний момент часу та передбачає здійснення всебічного аналізу отриманої інформації для вдосконалення виробничої, збутової діяльності підприємства з орієнтацією на випуск конкурентоспроможних видів продукції. Маркетингова підсистема відповідає за ділову репутацію підприємства на ринку, формує погляд на нього як з боку споживачів так і конкурентів. Дана підсистема має високий ступінь впливу на діяльність підприємства [4].

Характерно, що інноваційно-інвестиційна підсистема визначає умови реалізації інноваційної діяльності та варіанти її забезпечення з метою отримання інвестиційних ресурсів для покращення ефективності діяльності підприємства. Адже реалізації інноваційно-інвестиційних проектів на підприємстві говорить про відкриття нових перспектив, що неможливо без наявності відповідного рівня фінансування у рамках власних ресурсів. Дана система характеризується високим ступенем впливу на діяльність підприємства, оскільки є свого роду генератором ідей та їх реалізатором безпосередньо.

**Перелік підсистем виробничо-господарської діяльності підприємства для здійснення її контролінгу**

Назва п-ми	Доцільність використання	Основні завдання	Характер впливу на діяльність підприємства
Виробнича підсистема	відображає якість виробленої продукції, наданих послуг чи виконаних робіт	постачання ресурсів; організація виробничого процесу; контроль за виробництвом продукції; розробка графіків виробництва	удосконалення існуючих основних фондів та використання нових
Фінансова підсистема	відображає ефективність управління грошовими потоками та враховує зміни фінансового ринку	складання бюджетів; пошук джерел фінансування; залучення інвестицій; прогнозування фінансового стану підприємства; здійснення платежів та розрахунків.	використання власних фінансових ресурсів або можливість залучення кредитних коштів
Кадрова підсистема	відображає наявний трудовий потенціал, та визначає рівень гнучкості системи управління	аналіз забезпеченості кадровими ресурсами; формування кадрового резерву; розробка плану підготовки та перепідготовки кадрів всіх рівнів; розробка планів кар'єрного зросту, атестації; впровадження мотиваційної системи.	використання нового обладнання, підвищення кваліфікації кадрів
Маркетингова підсистема	відображає положення підприємства на ринку, рівень задоволення потреб споживачів	аналіз ринку; розробка нових товарів і послуг; аналіз, оцінка і прогнозування стану і розвитку ринків; аналіз діяльності конкурентів; формуванні стратегії ринкової поведінки підприємства; розробка цінової політики; організація збуту продукції і послуг.	підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, розширення ринків збуту, задоволення потреб споживачів
Інноваційно-інвестиційна підсистема	відображає економічну стійкість підприємства, оскільки інновації є необхідною умовою розвитку підприємства	планування та організація наукових досліджень; впровадження інновацій у процес управління;	використання прогресивних інновацій, інвестицій у перспективні проекти

Здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності забезпечується за рахунок взаємозв'язку з функціями управління, оскільки контролінг забезпечує їх інформацією. Схема процесу формування системи підконтрольних показників виробничо-господарської діяльності представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема процесу формування системи показників для контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства

Провівши ґрунтовний аналіз провідних фахівців у сфері економічного аналізу та управління, зокрема за частотою використання окремо взятих показників у рамках кожної з визначених підсистем, нами було встановлено, що здійснювати контролінг виробничо-господарської діяльності варто за наступними частинними показниками (табл. 3).

Таблиця 3

Показники для оцінки підсистем виробничо-господарської діяльності підприємства	
Назва підсистеми	Ключові показники підсистеми
Виробнича підсистема	показники, що відображають ефективність використання ресурсів, ефективність виробництва
Фінансова підсистема	показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, результатів діяльності підприємства на ринку капіталу
Кадрова підсистема:	показники ефективності форм і методів роботи з кадрами, трудової діяльності та управління робочим часом, соціально-психологічної ефективності роботи з кадрами
Маркетингова підсистема	показники ефективності стратегічного управління маркетингом, організації і функціонування служби маркетингу, реалізації тактичних маркетингових програм, функціонування маркетингової інформаційної системи
Інноваційно-інвестиційна підсистема	показники ефективності впровадження інновацій у виробничій та управлінській процеси, виведення на ринок нових товарів або послуг

Дана система показників виробничо-господарської діяльності у розрізі її основних підсистем є достатньо інформативною та відображає всі сторони діяльності підприємства для здійснення ефективного управління з мінімальними затратами ресурсів.

**Висновки і пропозиції.** Отже, у рамках даної статті, нами було визначено склад виробничо-господарської діяльності як сукупність означених підсистем а саме: виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової, інноваційно-інвестиційної. При цьому, формування системи підконтрольних показників передбачає дотримання чіткої схеми побудови з врахуванням принципів, адже система повинна бути достатньо інформативною, але водночас доступною для розуміння користувачам. Сформована система підконтрольних показників виробничо-господарської діяльності є підґрунтям для розроблення аналітичного забезпечення контролінгу та вибору його інструментів.

### Література

1. Альошин С. Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу інноваційного управління розвитком підприємства на засадах контролінгу / С. Ю. Альошин // Економіка і управління. – 2014. – №1. – С. 101–105.
2. Григораш І. О. Формування та розвиток системи управління підприємством на засадах контролінгу : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. : спец. 08.00.04 / І. О. Григораш. – Київ, 2012. – 21 с.
3. Орчаков О. А. Теория организации / О. А. Орчаков. – М. : МИЭМП, 2006. – 324 с.
4. Височина М. В. Сутність поняття: «Ефективність управління діяльністю підприємства: функціональний підхід» / М. В. Височина // Економіка і управління. – 2009. – №1. – С. 77–81.
5. Левицький В. Формування комплексної системи показників забезпечення економічної стійкості підприємства / В. Левицький // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 2(45). – С. 117–121.
6. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / Ковальчук І. В. – К. : Знання, 2008. – 679 с.
7. Економічний аналіз : навч. посіб. / Кожанова Є.П., Отенко І.П., Серікова Т.М., Куліков П.М. / Харківський національний економічний університет. – [3-є вид., допрац. і доп.]. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 338 с.
8. Матюшенко О. І. Методичний підхід до визначення фінансово-господарського стану підприємства / О. І. Матюшенко // Бізнесінформ. – 2013. – № 11. – С. 383–389.
9. Носова Є. Система показників оцінки фінансового стану підприємств / Є. Носова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2012. – № 138. – С. 53–56.
10. Парфентьева О. Г. Основні методи, які використовуються при проведенні економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства / О. Г. Парфентьева // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2013. – № 24. – С. 89–92.
11. Петряєва З. Ф. Організація і методика економічного аналізу : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / З. Ф. Петряєва, Г. Г. Хмеленко. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 236 с.
12. Петряєва З. Ф. Розвиток теоритико-методологічних засад обліку, аналізу, контролю і аудиту : монографія / під. заг. ред А.А. Пилипенко та Г.Ф. Азаренкова. – Х. : ФОП Александрова К.М. ; ВД "ІНЖЕК", 2012. – 640 с.
13. Рябова О. В. Принципи функціонування системи моніторингу показників результативності підприємства / О. В. Рябова // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні

науки. – 2013. – Вип. 2. – С. 208–211.

14. Семенюк О. Г. Алгоритм комплексної оцінки рівня сталого розвитку підприємства / О. Г. Семенюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 6. – С. 186–189.

15. Хмурова В. В. Ефективність впровадження контролінгу на підприємствах / В. В. Хмурова // Економіка та управління підприємствами. – 2014. – С. 76–78.

16. Шевелюга О. Г. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на техніко-технологічний розвиток промислового підприємства / Е. Г. Шевелюга // Вісник економічного транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 111–116.

17. Тренев Н. Н. Методология стратегического управления предприятия на основе самоорганизации [Электронный ресурс] / Н. Н. Тренев. – Режим доступа : [http://www/cfin.ru/press/afa/2001-4/07\\_03.shtml](http://www/cfin.ru/press/afa/2001-4/07_03.shtml).

#### References

1. Alosyn S. YU. Informatsiino-analitychne zabezpechennia protsesu innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpryyemstva na zasadakh controlinhu / S. YU. Alosyn // Ekonomika i upravlinnia. – 2014. – №1. – С. 101-105.

2. Grygorash I. O. Formuvannia ta rozvytok systemy upravlinnia pidpryyemstvom na zasadakh controlingu: avtoref. dys. na zdobuttia naukovoho stupenia k. e. n. za specialnistiu 08.00.04. – Kyiv, 2012. – 21 c.

3. Orchakov O. A. Teoriya organizacii. – M.: MIEMP, 2006. – 324 c.

4. Vysochyna M. V. Sutnist ponyattia: «Efektyvnist upravlinnia diyalnistiu pidpryyemstva: funktsionalnyi pidkhid» // Ekonomika i upravlinnia. – 2009. – №1. – С. 77-81.

5. Levytskyi V. Formuvannia kompleksnoi systemi pokaznykiv zabezpechennia ekonomichnoi stiykosti pidpryyemstva // Galytskyi ekonomichnyi visnyk. – 2014. – №2(45). – С. 117-121.

6. Kovalchuk I. V. Ekonomika pidpryyemstva: Navch. posib. – K.: Znannia, 2008. – 679 c.

7. Kozhanova YE. P., Otenko I. P. Economichnyi analiz: Navch. posib. / Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet. – [3-e vyd., dooprats. i dopovn.]. – CH. : CHNEU, 2009. – 338 c.

8. Matushchenko O. I. Metodychni pidhid do vyznachennia finansovo-hospodarskogo stanu pidpryyemstva // Biznesinform. – 2013. – №11. – С. 383-389.

9. Nosova YE. Systema pokaznykiv otsinky finansovogo stanu pidpryyemstv // Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. – 2012. – №138. – С. 53-56.

10. Parfentyeva O. H. Osnovni metody, yaki vykorystovuyutsia pry provedenni ekonomichnoi diagnostyky potentsialu rozvytku pidpryyemstva // Naukovi zapysky. Serii «Economika». – 2013. – №23. – С. 89-92.

11. Petryayeva Z. F. Orhanizaciia i metodyka ekonomichnoho analizu: Navch.-metod. posib. dlia samost. vyvch. dystsipl. – CH. : CHNEU, 2009. – 236 c.

12. Petryayeva Z. F. Rozvytok teoretyko-metodolohichnykh zasad obliku, analizu, kontroliu i audytu: monohrafiia / pid. zah. red. d. e. n., prof. A. A. Pylypenko ta k. e. n., prof. H. F. Azarenkova. – CH.: FOP Aleksandrova K. M.; VD "INZHEK", 2012. – 640 c.

13. Ryabkova O. V. Pryntsypy funktsionuvannia systemi monitoryngu pokaznykiv rezultatyvnosti pidpryyemstva// Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Economichni nauky. – 2013. – Vip. 2. – С. 208-211.

14. Semeniuk O. H. Alhorytm kompleksnoi otsinky rivnia staloho rozvytku pidpryyemstva// Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – 2013. – №6. – С.186-189.

15. Hmurova V. V. Efektivnist vprovadzhennia kontrolingu na pidpryyemstvakh// Ecomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy.– 2014. – С. 76-78.

16. Shevelyuha O. H. Vplyv vnutrishnikh ta zovnishnikh faktoriv na tekhniko-tekhnologichnyi rozvytok promyslovoho pidpryyemstva // Visnyk ekonomichnoho transportu i promyslovosti. – 2014. – № 47. – С. 111-116.

17. Trenev N. N. Metodologiya strategicheskogo upravleniya predpriyatiya na osnove samoorganizacii. URL: [http://www/cfin.ru/press/afa/2001-4/07\\_03.shtml](http://www/cfin.ru/press/afa/2001-4/07_03.shtml).

Надійшла 11.05.2015; рецензент: д. е. н. Малярець Л. М.