

Як видно з діаграми, основна заробітна плата займає близько 70% усього фонду, що є нормальним явищем для кризової економіки України. Але в ринковій економіці питома вага основної заробітної плати повинна складати близько 90% усього фонду.

ВИСНОВКИ

Отже, аналіз дозволяє оцінити фонд оплати праці робітників виробничого підприємства, а також встановити причини приросту результативних показників за минулі періоди. У цьому зв'язку рекомендуємо активно використовувати факторний аналіз у практичній діяльності виробничих підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Долюк А.В. Виплати на оплату праці та політика винагороди персоналу корпорації: економічний зміст. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. Збірник наукових праць*, Київ : ПП «Рута», 2013. 85 с.
2. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник / За ред. А.Г. Загороднього. Львів : Магнолія плюс, 2006. 428 с.
3. Крищенко К. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці. *Україна : аспекти праці*, 2007. № 6. С. 32–38.
4. Корягін М.В., Попкова О.О. Структура фонду оплати праці як основа організації бухгалтерського обліку. *Львівська комерційна академія*, 2012. С. 18–25.
5. Клебанова Т.С., Кизимта М.О. Модели оценки, анализа и прогнозирования социально-экономических систем : монография. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2010. 2820 с.

REFERENCES

1. Dolyuk, A.V. (2013), "Payments and remuneration policies for corporation personnel: economic content", *Accounting, analysis and audit: problems of theory, methodology, organization. Zbirnyk naukovykh prats*, Kyiv, Ukraine.
2. Zagorodni, A.G. (2006), "Ekonomichniy analiz" [Economic Analysis]: tootorial, Magnolia Plus, Lviv, Ukraine.
3. Krischenko, K. (2007), "Udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnogo mekhanizmu upravlinnia oplatoiu pratsi" [Improvement of the Organizational and Economic Mechanism of Paying Labor Management], Ukraine, *aspekty pratsi*, no. 6., pp. 32–38.
4. Koryagin, M.V., Popkova, O.O. (2012), "Struktura fondu oplaty pratsi yak osno.va organizatsii bukhgalterskogo obliku" [Structure of the wage fund as the basis of the accounting organization], *Lvivska komertsiiina akadeiia*, pp. 18–25.
5. Klebano.va, T.S., Kizim, M.O. (2010), "Models of estimation, analysis and forecasting of social and economic systems", monograph, Kharkiv, Ukraine.

УДК 005.93:005.935:005.332.2

МОДЕЛЬ WEG У НІМЕЦЬКІЙ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

Гельман В.М., к.е.н., доцент

*Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

smsvell@yandex.ua

Обґрунтовано, що використання моделей та інструментів для ефективної постановки мети топ-менеджментом та лінійними менеджерами на підприємстві робить цілі конкретними, зрозумілими і, як наслідок, досяжними. У межах німецької концепції контролінгу наведено теоретичні засади використання моделі WEG в процесі здійснення планування та управління на підприємстві. Популярність моделі WEG підтверджується науковими дослідженнями, використанням у практичній роботі зарубіжних компаній в процесі реалізації функцій менеджменту, а також у роботі компаній, які надають послуги в галузі комплексного консалтингу. Досягнення успіху можливе тільки на тому підприємстві, де знають, чого хочуть, і де всі працівники наполегливо йдуть наміченим шляхом «зростання – розвиток – прибуток» («wachstum – entwicklung – gewinn»). Визначено цільову картину і описано постановку цілей, конкретизовано їх для практичного досягнення на прикладі моделі WEG.

Цілі визначеного успішного шляху «зростання – розвиток – прибуток» однаково важливі, оскільки зростання залежить від попиту та платоспроможності клієнтів, замовників, розвиток зумовлений використанням інновацій, ефективним управлінням кадрами, прибуток зумовлений фінансовим рівнем. Хоча будуть такі фази, коли один з трьох елементів – зростання, розвиток або прибуток отримає пріоритет, модель показує, що в довгостроковому плані підприємство тільки тоді зможе успішно продовжувати свій шлях, коли всі три компоненти будуть збалансовані за допомогою цільової картини. Цінність моделі WEG полягає в тому, що вона придатна не тільки для визначення успішного шляху для довгострокового розвитку підприємства, критеріїв результативності роботи його підрозділів, а й поширюється на інструменти менеджменту щодо керівництва та стимулювання працівників.

Ключові слова: цільова картина, постановка цілей, контролінг, шлях «зростання – розвиток – прибуток», модель WEG, стратегічне планування, критерій результативності підрозділів, принципи керівництва працівниками.

МОДЕЛЬ WEG В НЕМЕЦКОЙ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА

Гельман В.Н., к.э.н., доцент

*Запорожский национальный университет
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

Обосновано, что использование моделей и инструментов для эффективной постановки цели топ-менеджментом и линейными менеджерами предприятия делает цели конкретными, ясными и, как следствие, достижимыми. В рамках немецкой концепции контроллинга представлены теоретические основы использования модели WEG в процессе осуществления планирования и управления на предприятии. Популярность модели WEG подтверждается научными исследованиями, использованием в практической работе зарубежных компаний в процессе реализации функций менеджмента, а также в работе компаний, предоставляющих услуги в области комплексного консалтинга. Достижение успеха возможно только на предприятии, где знают, чего хотят, и где все сотрудники целенаправленно идут по намеченному пути «рост – развитие – прибыль» («wachstum – entwicklung – gewinn»). Определена целевая картина и описана постановка целей, конкретизация целей для их практического достижения на примере модели WEG. Цели успешного пути «рост – развитие – прибыль» являются равно важными, поскольку рост зависит от спроса и платежеспособности клиентов, заказчиков, развитие обусловлено использованием инноваций, эффективным управлением кадрами, прибыль обусловлена финансовым уровнем. Хотя неизбежны такие фазы, когда один из трех элементов – рост, развитие или прибыль получит приоритет, модель WEG показывает, что в долгосрочном плане предприятие только тогда сможет успешно продолжать свой путь, когда все три компонента будут сбалансированы с помощью целевой картины. Ценность модели WEG заключается в том, что она может применяться не только для определения успешного пути в долгосрочной перспективе развития предприятия, критериев результативности работы подразделений, но и распространяется на инструменты менеджмента для руководства и стимулирования сотрудников.

Ключевые слова: целевая картина, постановка целей, контроллинг, путь «рост – развитие – прибыль», модель WEG, стратегическое планирование, критерий результативности подразделений, принципы руководства сотрудниками.

WEG-MODEL IN GERMAN CONCEPT OF CONTROLLING

Helman V.M., PhD in Economics, associate professor

*Zaporizhzhia National University
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

The article substantiates that the top management and line managers of the enterprise use models and tools for effective goal setting that make these goals specific, clear and, as a result, achievable. In the framework of the German concept of controlling, the theoretical basis for using the WEG model is presented for planning and management processes in the enterprise. The popularity of the WEG model is confirmed by scientific research, the use in the practical work of foreign companies in the process of implementing management functions, as well as in the work of companies that provide services in the field of integrated consulting. Achievement of success is possible only at the enterprise, where they know what they want, and where all employees purposefully follow the planned way “growth – development – profit” (“wachstum – entwicklung – gewinn”). The target picture is limited, setting goals and specifying goals for their practical achievement are also described in the WEG model. The goals of a successful growth-development-profit path are equally important, because growth depends on the demand and solvency of customers, customers, development depends on the use of innovation and human resources management, profit is determined by the financial level. Although such phases are inevitable when one of the three elements - growth, development or profit takes precedence, the WEG model shows that in the long term the enterprise will only continue successfully when all three components are balanced by the target picture. The value of the WEG model is that it can be used not only to determine the successful path in the long-term development of an enterprise, to determine the effectiveness of business units criteria, when using management tools to guide and stimulate staff as well.

Key words: target picture, target setting, controlling, way «growth – development – profit», WEG-model, strategic planning, effectiveness of business units criteria, staff management principles.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У теорії та практиці менеджменту для ефективної постановки цілей та їх досягнення можуть використовуватися різні моделі, інструменти та критерії. До найбільш відомих належать модель WEG (від нім. Wachstum, Entwicklung, Gewinn) та критерії SMART (від англ. Specific, Measurable, Accepted, Reasonable, Time Bound). Широкої популярності у межах німецької концепції контролінгу набула модель WEG, призначена для опису, перевірки та вказівки «шляху до майбутнього».

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження використання моделей та інструментів постановки цілей в теорії й практиці стратегічного планування, корпоративному управлінні, цільовому управлінні бізнесом розглядаються в наукових дослідженнях А. Дайле [1], Г. Радінгера [2], В. Дорнера [5], М. Казагранде [6], М. Хаммер [7] та ін. На думку авторів, в умовах конкуренції, питання ефективної постановки цілей та їх досягнення сприятиме налагодженню бізнесу та підвищить його результативність. Для визначення цільової картини й опису постановки цілей, а також конкретизації їх для практичного досягнення, у наукових колах [1; 2; 4-7], при реалізації функцій менеджменту зарубіжними компаніями [2], а також у роботі компаній, які працюють в галузі комплексного консалтингу [3], використання моделі WEG є виправданим та обґрунтованим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Мета статті полягає у визначенні теоретичних основ для використання моделі WEG в практиці управління підприємством, зокрема при визначенні успішного шляху в стратегічному плануванні, критеріїв результативності роботи підрозділів та принципів керівництва працівниками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цілепокладання є одним з найшвидших шляхів по досягненню мети. Розглядаючи цілепокладання як інструмент, мета представляє процес визначення певного результату і розробки плану для його отримання. За визначенням, наміри є пасивними, а цілі – активними. За допомогою цілепокладання здійснюється планування майбутнього і внесення змін у прогнозовані результати.

Досягнення успіху можливе тільки на тому підприємстві, де знають, чого хочуть, і де всі працівники наполегливо йдуть наміченим шляхом «зростання – розвиток – прибуток» («wachstum – entwicklung – gewinn»). Усе інше було б випадковим менеджментом, тобто простим реагуванням на події, що відбуваються [1, с. 17].

Щоб визначити цільову картину і описати постановку цілей, а також конкретизувати їх для практичного досягнення, розглянемо кругову модель «зростання – розвиток – прибуток» / «wachstum – entwicklung – gewinn» / «ШЛЯХ» / WEG (далі WEG), яка представлена в німецькій концепції контролінгу (рис. 1).

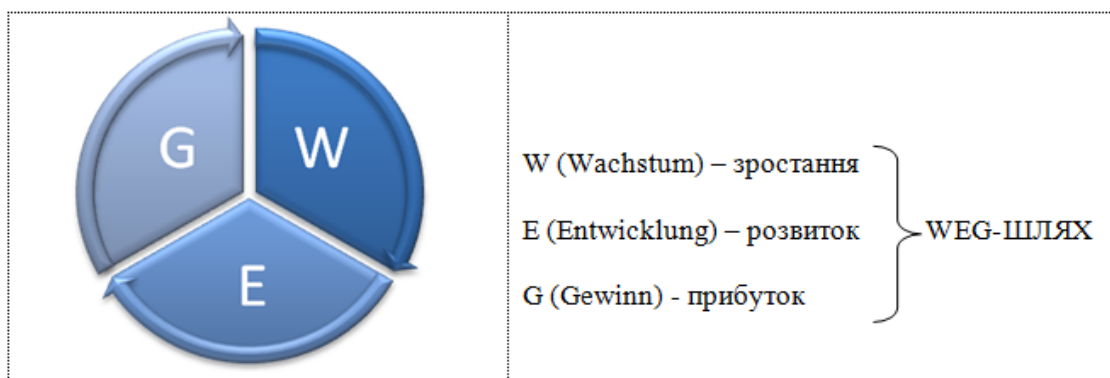


Рис. 1. Модель постановки цілей [1, с. 17; 3]

Мета W означає «Зростання» (Wachstum), тобто збільшення виробництва й продажу виробів або послуг, що надаються, які вже визначені в програмі підприємства. Повинен бути збільшений обсяг випуску, і для вже введених на ринок виробів повинні бути охоплені додаткові ринки збуту. Зростання часто є не тільки метою, але й необхідністю. Підприємство не можна тримати на місці без руху. Зростання стає обов'язком, вимогою руху вперед. Урахування вимог підприємства щодо захисту навколишнього середовища теж належить до цільового сегменту «зростання».

Мета E означає «Розвиток» (Entwicklung). Зростання і розвиток часто об'єднують. Однак краще розділити ці два цільові сегменти. Розвиток означає наступне: нові вироби, нові форми їх застосування, новий сервіс, нові рішення проблем клієнтів, нові ринки і канали збуту, новий імідж; нові методи виробництва, нові технології, нові організаційні структури і процедури управління; впровадження раціоналізаторських пропозицій. Тільки те підприємство неухильно просувається вперед, на якому можна спостерігати лінії кривих життєвого циклу виробів (рис. 2).

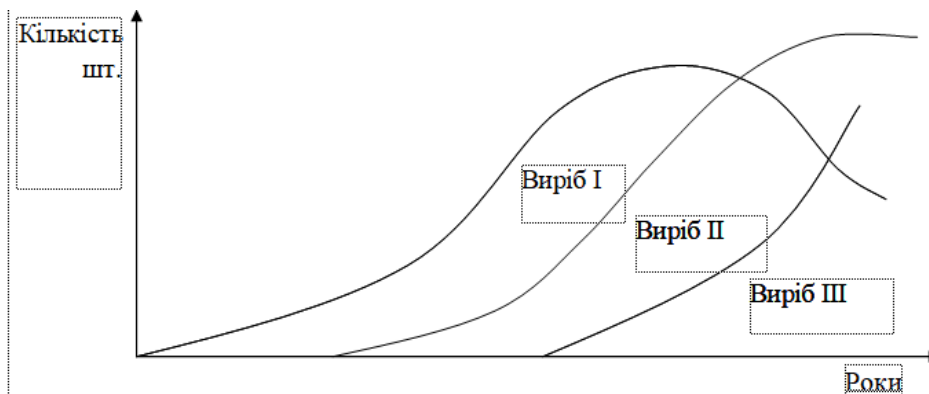


Рис. 2. Криві життєвого циклу виробів [1, с. 18]

Розробка нових виробів або диверсифікація шляхом придбання підприємств і їх каналів збуту не повинна відбуватися за умови очевидного спаду у розвитку продукту, який раніше був основним.

Мета G означає «Прибуток» (Gewinn), якого необхідно досягти. Прибуток – це не тільки результат, який з'являється в кінці господарського року, а й мета. Прибуток необхідний підприємству, щоб своїми силами здійснювати фінансування в інтересах зростання і розвитку, надавати робочі місця, розробляти нові проекти, забезпечувати відповідну результатам оплату праці і соціальне страхування працівників, а також для інвестування заходів захисту навколишнього середовища або інших громадських проектів [1, с. 17-18].

Модель WEG (рис. 1) показує, що між зростанням, розвитком і прибутком повинен бути встановлений баланс. В інтересах зростання, завоювання ринку часто буває необхідно пожертвувати прибутком. Із точки зору довгострокового забезпечення прибутку не можна в короткостроковому періоді повністю вичерпувати його з наявних джерел. Наприклад, незважаючи на більш високу якість продукції, можна встановити більш низьку, ніж це в даний час доцільно, ціну з метою відірватися від конкурентів. Із прибутку, який в іншому випадку був би в розпорядженні керівника, фінансуються нові дослідницькі проекти і розробки. У торгівлі здійснюють продажі за спеціальними цінами, щоб мати тверду позицію на цьому ринку, незважаючи на відмову від високих сум покриття, оскільки зростання обсягів продажів за час проведення таких акцій не настільки велике, щоб повністю компенсувати зниження цін і зменшення прибутку.

Хоча будуть такі фази, коли один з трьох елементів – зростання, розвиток або прибуток отримає пріоритет, у довгостроковому плані підприємство тільки тоді зможе успішно продовжувати свій шлях, коли всі три компоненти будуть збалансовані за допомогою цільової картини.

На протизагу цільовій картині, що має якісний опис, цілі повинні бути виражені кількісно. Для формулювання цілей підходить правило, що вони повинні бути конкретно визначені, задовольняти вимогам щодо результативності й бути досяжними [1, с. 21].

Модель WEG повинна ініціювати формулювання місії підприємства і її оприлюднення. Разом з тим символи W, E, G служать каталізаторами встановлення цілей щодо зростання, рівня розвитку і прибутку. Якщо цільова картина складається завдяки ідеалам: «служити здоров'ю», «сервіс в міжнародному масштабі», «перше місце за розробками», «вирішуємо проблеми», «лідер за цінами», «виробляємо продукцію відомої марки», то цілі на шляху реалізації цільової картини повинні бути конкретними і кількісно визначеними [1, с. 301].

Одними з найважливіших для стратегічного управління є цілі росту підприємства. Такі цілі відображають співвідношення між темпами зміни обсягів продажів і прибутку підприємства і галузі загалом. Залежно від того, яке це співвідношення, темп росту підприємства може бути швидким, стабільним або ж спостерігатиметься скорочення. Відповідно до цих типів темпу зростання може встановлюватися мета швидкого зростання, мета стабільного зростання й мета скорочення.

Простим способом обліку різних поглядів менеджерів на вибір цілей розвитку підприємства є включення цілей у загальний перелік без процедури узгодження. Упорядкованість цілей досягається через представлення суб'єктивних переваг вищого керівництва і, як правило, головною метою обирається максимізація прибутку [8, с. 882]. Такий підхід до визначення цілей розвитку підприємства призводить до тривалого ітеративного планування, постійних перевірок щодо наявності суперечностей, надлишкових заходів та таких, що дублюються, і, де вирішальним критерієм прийняття або відхилення цілей, завдань і дій виступає внесок у збільшення прибутковості й прибутку. Тимчасові зрушення в плануванні призводять до зниження адекватності та релевантності розроблених планів розвитку, а орієнтація на прибуток зумовлює пристосовування до поточної ринкової кон'юнктури, що знижує виробничу гнучкість і стійкість підприємства до впливу негативних чинників [9, с. 98].

Постановка цілей не може бути обмежена лише показником прибутку. Потрібно знайти компроміс між зростанням, рівнем розвитку і прибутком. Так, в інтересах збільшення частки ринку необхідно знехтувати шансами на підвищення цін. В межах можливої суми прибутку слід зарезервувати суми на НДДКР, призначені для довгострокового забезпечення цільової картини [1, с. 301]. У сучасних умовах підприємства зіштовхуються з якісно новими процесами, які виражаються, перш за все, у зміщенні акцентів з матеріальних складових довгострокового успіху підприємства на ринку у бік його нематеріальних характеристик, зокрема, таких як знання, компетенції й динамічні можливості підприємства; зростання ролі інформації та інформаційних ресурсів у процесі створення споживчої цінності; глобалізації, внаслідок якої зникають кордони між державами як економічними системами, відкривається доступ до нових ринків, зменшуються розбіжності між виробниками і їх товарами; перехід від необхідності дотримання принципу клієнтоорієнтованості для компаній, які прагнуть досягти успіху в довготерміновій перспективі [10, с. 237]. Представлення моделі WEG у вигляді кола дає можливість зрозуміти, що зростання, розвиток та прибуток мають постійно перебалансовуватися.

Цінність моделі WEG полягає в тому, що вона придатна не тільки для інтерпретації методів менеджменту щодо планування та управління підприємством, а й поширюється на методи менеджменту з керівництва та стимулювання працівників.

При виборі інструментів менеджменту для керівництва і стимулювання працівників на першому місці стоять принципи керівництва. Це означає, що цільова картина «зростання – розвиток – прибуток» повинна бути конкретизована з точки зору функції керівництва людьми: якою ми хочемо бачити реалізацію цієї функції на підприємстві. Наприклад, можна для кожного керівника в письмовій формі однозначно встановити, що він повинен виконувати роль «тренера, як у футболі»: піклуватися про те, щоб у його підлеглих була

висока результативність праці (W – зростання), щоб вони ставили цілі із самовдосконалення і просувалися вперед (E – розвиток) і залежно від цього поліпшувалося їхнє фінансове становище (G – прибуток, в даному випадку G – заробітна плата) [1, с. 302-303].

«Хороші» цілі – ті, які каскадуються вниз, починаючи зі стратегії підприємства. Тобто ті, які трансформуються в командні і потім в індивідуальні, що дозволяє працівникові «відчувати» свою причетність і потрібність компанії. Цілі підлеглого – це не просте твердження, чого він повинен досягти у своїй роботі. Вони виступають мішенню для досягнення і є суттєвими, коли приходить час оцінити, зробив підлеглий свою роботу добре чи ні. Щоб досягти найкращих результатів від співробітника, варто приділити більше часу чіткій постановці мети і завдань спільно з підлеглими [11].

Розглянемо інструменти менеджменту для планування й регулювання діяльності підрозділів підприємства. Підприємницьку модель постановки цілей WEG можна застосувати як критерій результативності для підрозділів підприємства, розглядаючи їх як бізнес-одиниці, стратегічні зони господарювання (СЗГ). Тут важливими є розрахунки бюджетів центрів прибутків, витрат тощо.

Планування забезпечує реалізацію цілей підприємства у всіх його підрозділах. Разом з тим плани (зокрема оперативні плани в рамках внутрішнього і зовнішнього контуру планування) повинні отримати схвалення з точки зору їх відповідності поставленим цілям і цільової картині. Коли комплекс планів розроблено, то це означає і затвердження окремих бюджетів. Бюджети встановлюють кількісні рамки для делегування повноважень. У межах управлінської моделі контролінгу формуються інформаційні блоки на підприємстві (необхідна інформація для керівництва людьми та управління процесами), переважно інформаційна система менеджменту по прибутку. Контролінг – це перш за все зіставлення фактичних і планових показників. Виниклі відхилення є сигналами для коригувань (у межах диспозитивного планування) [1, с. 305-306].

Кругова модель WEG дає можливість зрозуміти, що зростання, розвиток та прибуток мають постійно перебалансовуватися.

ВИСНОВКИ

Отже, на питання про те, чи є підприємство на правильному шляху, не можна відповісти один єдиний раз. Зростання (W) залежить від попиту та платоспроможності клієнтів, замовників, розвиток (E) зумовлений використанням інновацій, ефективним управлінням кадрами, прибуток (G) обумовлений фінансовим рівнем. Цілі однаково важливі та повинні бути збалансованими. Односторонній акцент на одну ціль може призвести до дисбалансу та зниження ефективності використання цієї моделі. Цінність моделі WEG полягає в тому, що вона придатна не тільки для визначення успішного шляху для довгострокового розвитку підприємства, критерію результативності роботи його підрозділів, а й поширюється на інструменти менеджменту щодо керівництва та стимулювання працівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дайле А. Практика контролінга. Перевод с немецкого. Лукашевич М.Л. и Тихоненкова Е.Н. ред. Москва : Финансы и статистика, 2003. 336 с.
2. Deyhle A., Radinge, G. Controllor-Handbuch. 5 Bände, 6. Offenburg und Wörthsee, 2008. pp. 889–890. URL : <http://www.gbv.de/dms/ilmenua/toc/578590352.PDF> (дата звернення 16 квітня 2018).
3. Controlling. Das WEG-Modell. URL : <http://www.cms-easy.de/index.php?a=controlling> (дата звернення 17 квітня 2018).
4. WEG-Modell. ICV-Controlling Wiki URL : <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/WEG-Modell> (дата звернення 17 квітня 2018).
5. Dörner V. Die taktisch dominierte zielwertgeregelte Unternehmensführung. No.rderstedt : Books on Demand, 2009. 569 p.

6. Casagrande M. *Industrielles Service-Management: Grundlagen, Instrumente, Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, 1994. 384 p.
7. Hammer, M. (2009), *Das innere Gleichgewicht finden*. Verlag: Balance Buch + Medien, 271 p.
8. Економічна енциклопедія у трьох томах / Б.Д. Гаврилишин, А.С. Гальчинський та ін. / відп. ред. С.В. Мочерний. Київ : Академія, 2002. 952 с.
9. Филиппишин И.В., Омельченко С.Н. Рациональная модель планирования развития предприятия. *Економіка промисловості*, 2010. № 2. С. 98–105. URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/18732> (дата звернення 17 квітня 2018).
10. Васюткина Н.В. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия». *Проблеми економіки*, 2014. № 2. С. 236–242. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_34 (дата звернення 17 квітня 2018).
11. Чернышова И. Постановка цели инструмент повышения эффективности персонала. Журнал HRMagazine, № 1, 2008. URL : http://www.hrm.ua/article/postano.vka_celi_instrument_povisheniya_jeffektivno.sti_personala (дата звернення 17 квітня 2018).

REFERENCES

1. Daille, A. (2003), “Practice of controlling”. Translation from German. Lukashovich, M.L. and Tikhonenkova E.N. Ed. Moscow : Finances and statistics. – 336 с.
2. Deyhle, A. und Radinger, G. (2008), “Controller-Handbuch”, 5 Bände, 6. Offenburg und Wörthsee. pp. 889–890. available at: <http://www.gbv.de/dms/ilmenau/toc/578590352.PDF> (access April 16, 2018).
3. Controlling. Das WEG-Modell. available at: <http://www.cms-easy.de/index.php?a=controlling> (access April 17, 2018).
4. WEG-Modell. ICV. ControllingWiki available at: <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/WEG-Modell> (access April 17, 2018).
5. Dörner, V. (2009), “Die taktisch dominierte zielwertgeregelte Unternehmensführung”. Norderstedt : Books on Demand, 569 p.
6. Casagrande, M. “Industrielles Service-Management” : Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 1994, 384 p.
7. Hammer, M. (2009), “Das innere Gleichgewicht finden”. Verlag: Balance Buch + Medien, 271 p.
8. Gavrilishin B.D. and Galchinsky, A.S. and Mocherny, S.V. et al. (2002), “Economic Encyclopedia in three”. Academy, Kyiv, Ukraine.
9. Filippishin, I.V. and Omelchenko, S.N. (2010), “Rational model of enterprise development planning”. *Economy of industry*. no. 2. available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/18732> (access April 17, 2018).
10. Vasyutkin, N.V. (2014), “Theoretical Aspects of Understanding of the category”. Development of an Enterprise. Problems of Economics. no. 2. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_34 (access April 17, 2018).
11. Chernyshova, I. (2008), “Establishment of goal is a tool for improving the efficiency of staff”. Magazine Hmagazine, no. 1, available at: http://www.hrm.ua/article/postano.vka_celi_instrument_povisheniya_jeffektivno.sti_personala (access April 17, 2018).