

нак, зважаючи на розклад показників моделі, можемо зауважити, що головним чинником високого M-score був показник SGI. Його величина (1,45) означає, що у 2007 році досліджувана фірма досягнула 45 % зростання продажу. В такій ситуації важко однозначно стверджувати, що товариство, в якому зростає дохід від реалізації продукції, може бути маніпулятором, особливо коли показник DSRI досягає величини, нижчої одиниці. Подібну ситуацію спостерігаємо в компанії ВАТ Мотор Січ з рівнем M-score (-3,159), де у 2007 році показник SGI становив (1,41), а DSRI - (0,57).

Висновки. Оминаючи факт ефективності моделі М.Д. Беніша в широких статистичних дослідженнях, зауважимо, що можливість її використання в оцінці якості фінансової інформації вибраних товариств не є однозначною. Безсумнівно, перевагою моделі з пізнавальної точки зору є те, що вона уможлиблює синтетичну та об'єктивну оцінку якості фінансової звітності. Черговою перевагою моделі є також те, що вона містить у своїй конструкції комплекс індивідуальних показників з відповідним значенням. Це дозволяє, у випадку негативної оцінки, відокремити показники, які мали вирішальне значення, і в подальшій черговості визначити області, що вимагають ретельної індивідуальної оцінки.

У свою чергу, до істотних недоліків моделі слід зарахувати брак однозначної інтерпретації в рамках різних варіантів моделі, брак можливості визначення масштабу маніпулювання прибутком, можливості ідентифікації тільки практик завищення фінансового результату, особливо попри зростання величини продажу.

Підсумовуючи аналіз можливості використання моделі М.Д. Беніша в рамках одиничних досліджень, слід стверджувати, що результати оцінки на підставі цієї моделі повинні трактуватися більше як знак попередження і мають бути своєрідним вступом до поглибленого аналізу фінансової звітності досліджуваних товариств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cieślak, R. Metody oceny wiarygodności sprawozdań finansowych w praktyce światowej: Przedsiębiorczość – aspekty finansowe i społeczne, Szczęśny, W. Turyna, J. Wymysłowski, S., Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
2. Cieślak, R. Wykorzystanie analizy wskaźnikowej w ocenie „jakości” zysku księgowego – aspekty praktyczne w: Kapitał w operacyjnym i strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, Szczęśny, W. Turyna, J., Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
3. Beneish, M.D. Detecting GAAP Violation: Implications for Assessing Earnings Management Among Firms with Extreme Financial Performance // Journal of Accounting and Public Policy. – 1994. – № 16 (3); Summers, S.L., Sweeney, J.T. Fraudulently misstated financial statements and insider trading: an empirical analysis // Accounting Review. – 1998. – № 73 (1).
4. Beneish, M.D. Detecting GAAPop.cit.; Beneish, M.D. The detection of earnings. Manipulation // Financial Analysts Journal. – 1999. – № 55.
5. Grove, H. Cook, T. Basilico, E. Detection and prevention of fraudulent financial reporting: an empirical analysis // 27th Annual Congress the European Associations, Prague, April 1-3, 2004. За: Zarzecki, D. Dobosz, A. Detekcja manipulacji księgowych. w: Zagrożenie upadłością. Materiały i prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Tom XCIII, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2005.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2012.

УДК 005.519.8:005.935

**Шпанковська Н.Г., к.е.н., доцент, професор,
Канська О.І., асистент,
Кучеренко Р.П., здобувач**
Національна металургійна академія України

ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ НАУКОВИХ КАТЕГОРІЙ «КОНТРОЛЬ», «УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ», «КОНТРОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Проведен анализ существующих подходов к определению содержания контрольных категорий. Определены достоинства и недостатки существующих трактовок рассматриваемых категорий. Обоснована сущность категорий «контроль», «управленческое решение» и «контроль управленческих решений» с позиций системного подхода и с учетом современных требований к объектам контроля.

Ключевые слова: *анализ, контроль, управленческие решения, контроль управленческих решений, системный подход, понятийный аппарат.*

The analysis of existing approaches to the definition of the content of control categories is conducted. Merits and demerits of existing interpretations of considered categories are identified. The nature of catego-

ries «control», «managerial decision» and «control of managerial decisions» from a standpoint of system approach and taking into account current requirements to the objects of control is substantiated.

Key words: analysis, control, managerial decisions, managerial decisions control, system approach, conceptual apparatus.

Актуальність дослідження. Державними цільовими програмами розвитку національної економіки та реформування гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України передбачено: підсилення контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції, прав та інтересів підприємств; приведення до сучасних вимог системи контролю за якістю товарів відповідно до світової практики та ін. [1, с. 5] і створення системи моніторингу виконання завдань і заходів контролю [2, с. 16, 18]. Тому актуальною є проблема дослідження сутності наукової категорії «контроль» як вихідної бази для практичного застосування в сучасних глобалізованих умовах функціонування підприємств.

Аналіз досліджень та публікацій. На підставі виконаного аналізу численної вітчизняної [4–7] і зарубіжної [10–13] літератури, де детально або поверхово (залежно від мети дослідження) розглядаються проблеми контролю взагалі та контролю управлінських рішень зокрема, не вдалося знайти цілісне трактування сутності цих складних категорій, адекватних за формою та змістом сучасному стану економічної діяльності, рівню управління нею та суспільним вимогам до них. Результати проведеного аналізу та оцінки нормативно-законодавчої, спеціальної науково-методичної, науково-практичної, навчальної та періодичної літератури (сучасних [3–9, 15, 17, 19] і ретроджерел [10–21, 23]) та інтернет-ресурсу свідчать, що сутність терміна «контроль» або трактується спрощено, або розглядається однобоко. Критична оцінка авторських підходів надала можливість визначити їх недоліки та переваги, які наведено у табл. 1. Узагальнення цих підходів свідчить, що більшість авторів визнають контроль:

- як складну систему [3, 5, 8, 12, 13, 19] або визнають його зв'язок з елементами системи [17, 20];
- як процес [11, 16] або етап процесу [15];
- як сукупність заходів [9], обмежень [11], набір стандартів [18], комплекс обов'язків [22] та інших встановлених завдань;
- як функцію управління [8, 16, 21] без розкриття її змісту.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз авторських визначень терміна «контроль»

Визначення терміна	Переваги підходу	Недоліки підходу
1	2	3
Спосіб саморегулювання суспільства, який забезпечує відтворення громадських відносин і соціальних структур. Контроль – це система процесів і механізмів, яка забезпечує функціонування соціально-економічної системи [3, с. 215, 229].	Визначені особливості і значущість соціального контролю. Системний підхід. Критерій – інтереси суспільства.	Відсутність необхідності забезпечення контролю. Занадто загальне визначення за сутністю.
Внутрішньогосподарський контроль – це перевірка відповідності фактичних характеристик (процесів, діяльності) об'єктивно установленим вимогам (обмеженням). Це контроль із середини підприємства, на протипагу зовнішнім видам контролю (таким як законодавче регулювання, контроль з боку зовнішніх контролюючих організацій) [4, с. 172, 187].	Крім вимог, враховано обмеження. Порівняння з зовнішнім контролем.	Обмеженість внутрішнім контролем. Обмеженість контролю лише підфункцією перевірки.
Контроль – це система спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, визначення результатів управлінського впливу на керований об'єкт з виявленням відхилень [5, с. 10].	Системний підхід. Зв'язок з управлінськими рішеннями (УР). Результативний підхід до оцінки управлінських рішень стосовно об'єкта.	Обмеженість контролю за процесами, функцією оцінювання об'єкта. Відсутність спостереження і перевірки за суб'єктом управління.
Бюджетний контроль являє собою систему заходів органів державної влади, спрямованих на забезпечення законності дій учасників бюджетного процесу під час складання, виконання бюджетів і звітування з використанням специфічних форм і методів їх організації [6, с. 157].	Цілеспрямованість. Охоплення усіх стадій технології бюджетного процесу.	Обмеженість тільки організаційним забезпеченням і частиною методичного забезпечення (методами).

Продовження табл. 1

1	2	3
Система контролю – це комплекс методик та процедур, прийнятих керівництвом підприємства для оптимізації умов господарювання та виконання УР [7, с. 72].	Системний підхід. Цілеспрямованість на оптимізацію роботи.	Відсутність участі фахівців і робочих. Обмеженість частиною методичного забезпечення.
Внутрішній контроль – це сукупність процедур для досягнення загальних цілей, що складається з процедур перевірки: бухгалтерського обліку та ручної обробки даних обліку; процедур, спроектованих для комп'ютерних програм, а також процедур їх контролю у КІС. Внутрішній контроль – це політика і процедури, прийняті управлінським персоналом суб'єкта господарювання з метою забезпечення правильного та ефективного ведення господарської діяльності, збереження активів, запобігання шахрайству та помилкам, виявлення їх, забезпечення точності та повноти облікових записів, своєчасної підготовки достовірної фінансової інформації [9, с. 110, 625].	Комплексність підходу до визначення поняття. Наявність складових елементів. Містить загальний підхід. Сприяє практичному використанню.	Неспрямованість на ресурсозбереження. Відсутність зв'язку з управлінням. Неможливо одразу усвідомити сутність без додаткового осмислення та уточнення. Неконкретизована мета.
Контроль – це здатність визначити дії іншої людини, ставити її у рамки, змушувати діяти за своїм прикладом, підкоряти її своїй волі [10, с. 82].	Враховання національних особливостей і традицій.	Подавляє ініціативу. Враховує інтереси лише власника і роботодавця.
Контроль – це постійний процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей [11, с. 293].	Простота. Стислість. Цілеспрямованість.	Ідентичність визначення з організацією та мотивацією. Обмеженість поняття.
Контроль – це система спостережень і перевірок, яка спрямована на виявлення відповідності процесу функціонування керівної ланки (органу), трудового колективу, члена суспільства вимогам прийнятих управлінських рішень – законів, планів, норм, стандартів, правил, наказів і т.д.: результатів діяння керуючої ланки (органа) на керовані, підвідомчі об'єкти; виявлення і аналіз допущених відхилень від вимог державної, планової, фінансової дисципліни, від управлінських рішень, від принципів організації і регулювання економіки з метою визначення раціональних шляхів управління, способів подолання відхилень, усунення перешкод оптимальному функціонуванню в цілому усієї системи [12, с. 133].	Системний підхід до визначення.	Громіздке визначення. Ототожнення змісту контролю як категорії з його складовими категоріями: мета і завдання, об'єкт і предмет контролю.
Контроль повинен визначатися як система відносин, організаційних і технічних заходів у виробництві та її елементів з приводу збору, обробки та аналізу даних і оцінки стану виробництва [13, с. 133].	Розглядання контролю як системи. Містить аналітичну оцінку.	Обмеженість об'єкта тільки виробництвом та організаційними і технічними заходами.
Контроль (від франц. controle) – перевірка бюджетного, або спостереження з метою перевірки [14, с. 250].	Простота. Стислість. Можливість використання як бази для уточнення.	Широкий рівень узагальнення. Необхідність доповнення з урахуванням предмета та об'єкта контролю.
Контроль – останній етап процесу стратегічного менеджменту; стратегічний контроль – усвідомленість керівництва про всі стратегії, що реалізуються в межах підрозділів; контроль – стан або міра влади та впливу [15, с. 292].	Спроба надати декілька визначень відповідно охоплення широти. Простота. Стислість.	Обмеженість проведення контролю лише на останньому етапі процесу управління. Обмеженість підрозділами об'єкта.

Продовження табл. 1

1	2	3
Контроль – процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Контроль є однією з основних функцій управління (поряд з плануванням, організацією, мотивацією, керівництвом) [16, с. 279].	Простота. Стислість. Орієнтація на досягнення мети. Стисле, чітке та загально-визнане визначення.	Не враховані сучасні особливості глобалізації й інтеграції світової економіки. Не відповідає сучасному підходу до переліку основних функцій.
Контроль пов'язаний з налагодженням надійних систем подання сигналів кредиторам з метою перегляду характеру ризиків боржника [17, с. 34].	Простота. Стислість. Враховується специфіка банківської діяльності.	Обмежені можливості використання.
Контрольний показник – заздалегідь встановлений набір стандартів, за якими будуть судити про ефективність або вимірювати результати діяльності [18, с. 363].	Урахування необхідності дотримання стандартів.	Ототожнюється фактичний показник з базою порівняння. Обмеженість.
Надається визначення системи контролю. Система контролю – це комунікаційна мережа, за допомогою якої керують діяльністю фірми (організації) та яка забезпечує основу для правильних дій в майбутньому [19, с. 455].	Цілеспрямованість на майбутні поліпшення. Системний підхід.	Контроль ототожнюється з управлінням.
Контроль – реалізація дій, спрямованих на впровадження запланованих рішень, та оцінка внутрішніх процесів компанії, а також безпосередньо зв'язаного з цим зворотного зв'язку, який буде впливати на майбутні рішення, що будуть прийматися [20].	Орієнтація на поліпшення в майбутньому. Врахування зворотних зв'язків.	Обмеженість організаційними заходами (діями) по впровадженню рішень.
Контроль є однією з основних функцій управління поряд з плануванням, організацією, мотивацією, координацією [21].	Стисле, чітке та загально-прийняте визначення.	Не враховуються вимоги до контролю в умовах глобалізації й інтеграції світової економіки. Не відповідає сучасному підходу до переліку основних функцій.
Контроль розглядається як обов'язок менеджера за виконанням раніше прийнятих рішень з виявленням порушень [22, с. 23].	Передбачена перевірка виконання планів та діяльності підлеглих. Можливість коригування планів.	Відсутність зв'язку контролю з іншими основними функціями управління. Обмеженість предмета контролю у статичності.

Метою роботи є уточнення сутності наукових категорій «контроль» і «контроль управлінських рішень» для досягнення їх відповідності сучасній практиці. Це потребує вирішення таких завдань:

- огляд, систематизація і оцінка існуючих авторських поглядів щодо змісту розглядуваних понять;
- дослідження їх еволюційного розвитку;
- визначення сучасних і майбутніх вимог до промислового виробництва, яке є об'єктом управління контрольних процесів;
- обґрунтування авторського трактування сутності категорії «контроль».

Виклад основного матеріалу. Багато науковців, які досліджують проблему ефективності управлінських рішень (УР), не розмежовують поняття «рішення» та «управлінські рішення» і «контроль» та «контроль УР» і тому не приділяють належну увагу цим тісно пов'язаним, але не ідентичним теоретичним поняттям. З такою точкою зору їх ототожнення можливо погодитися лише при вивченні та оцінці господарських явищ і процесів у статичності. Але при дослідженні їх у динаміці простежуються розбіжності між розглядуваними науковими категоріями. З позицій системного підходу, який вимагає за необхідності враховувати закономірну зміну економічних явищ і процесів у просторі та часі, контрольні процеси повинні спиратися на стратегію розвитку суб'єкта господарювання (або їх об'єднань) та їх структурних підрозділів і сприяти досягненню поставлених цілей. А це можливе за умов одноча-

сного і паралельного розвитку системи контролю і стосується необхідності удосконалення понятійного апарату, бо суттєва різниця між його категоріями чітко окреслює сфери використання кожної з них, сприяє порозумінню між різними учасниками ринкових відносин.

Системний підхід – це комплексне вивчення досліджуваного об'єкта як єдиного цілого з позицій системного аналізу, що надає можливість:

- досліджувати та оцінювати кожний елемент соціально-економічної системи в його взаємозв'язку з іншими елементами системи;
- досліджувати властивості і структуру системи в цілому і простежувати вплив зміни кожного її елемента на стан системи;
- визначати закономірності динамічного розвитку системи та аналізувати тенденції розвитку системи та її складових елементів;
- вивчати специфічні властивості системи і оцінювати синергетичний ефект функціонування системи;
- обґрунтовувати управлінські рішення для визначення оптимального варіанта функціонування соціально-економічної системи.

Господарська діяльність як основна та важливіша складова частина суспільної діяльності має еволюційний характер, де у міру розвитку будь-яке одне удосконалення базується на іншому та на найкращій світовій і національній практиках господарювання.

Для часової характеристики еволюції та визначення тривалості кожного сталого конкретного періоду необхідно визначити етапи еволюційного розвитку. Цього вимагає один із принципів аналітичних оцінок – історичний підхід, сутність якого міститься у дослідженні економічних явищ і процесів від генезису до сучасного стану на підставі історичних фактів з оцінкою їх впливу на стан економіки та системи управління нею та з наступними оцінкою та корегуванням у майбутньому. Тому й управлінські рішення, їх технологія та контроль за їх впровадженням повинні бути еволюційними. Це вимагає періодичного перегляду наукових категорій за їх формою і змістом у зв'язку із суттєвими змінами, з новими вимогами та з використанням нових можливостей. Так, мінливість зовнішнього середовища вимагає моніторингу (тобто безперервного спостереження) його стану.

Ми поділяємо усталену точку зору щодо змісту категорії «контроль», що історично склалася і на практиці є класичною: контроль – це функція управління. Але з урахуванням сучасних складності господарської діяльності, загострення конкуренції та протиріч інтересів учасників ринкових відносин та ін. необхідно конкретизувати і деталізувати зміст категорії «контроль» як функції управління.

На наш погляд, контроль в управлінні одночасно займає потрійне місце: по-перше, це одна з численних конкретних функцій управління (або специфічних управлінських робіт); по-друге, контроль – це одна з чотирьох основних або загальних функцій управління, аналітична підфункція якого завершує процес управління, забезпечує інтегрованість в наступну основну функцію – планування і підтримує безперервність процесу управління; по-третє, контроль супроводжує будь-яке управлінське рішення на кожній стадії технології УР.

Трактування терміна «управлінське рішення» обґрунтовано в роботі [24, с. 290]. Під управлінським рішенням розуміємо результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативного варіанта з їхньої множини для досягнення конкретної мети перспективного, прогнозного, стратегічного і поточного розвитку соціально-економічної системи. В управлінні поточними ситуаціями приймаються оперативні управлінські рішення.

Контроль управлінського рішення, як економічна категорія – за змістом більш вузьке поняття, ніж контроль, бо охоплює не цілком процес управління (на відміну від контролю), а лише його елемент – кінцевий результат управлінської праці. Контроль УР – це система заходів щодо перевірки повного та своєчасного виконання кожного етапу технологій управлінського рішення.

Висновки. Дослідження еволюції (як однієї з форм безперервної, поступової кількісної зміни, перетворення) сутності наукових категорій контролю та контролю управлінських рішень з дотриманням принципу історизму дозволили виявити таке:

- за своєю економічною сутністю (що внутрішньо притаманна предмету або об'єкту дослідження, яка впливає з його природи) поняття «рішення» та «управлінське рішення» і поняття «контроль» та «контроль управлінських рішень» є тотожними. Тому на початкових етапах еволюційного розвитку господарської діяльності в часи індустріальної ери частіше використовувалися терміни «рішення» [11–13] та «контроль рішення» [16];
- з ускладненням виробництва та зростанням його масштабів стрімко підсилювались вимоги до управлінського персоналу та до рішень (які вони приймали для ресурсного забезпечення виробництва та підвищення ефективності господарської діяльності на усіх рівнях управління), все частіше використовувався термін «управлінське рішення» [4–8, 16–20].

– у теперішній час трансформаційних пристосувань до ринкових відносин в умовах глобалізації світової економіки та інтеграційних процесів за їх кількістю та обсягами ускладнюються й управлінські рішення та зростає вплив їх якості та своєчасності на ефективність господарської діяльності, що вимагає контролю й за кожним управлінським рішенням.

Напрямом подальшого дослідження є удосконалення класифікації управлінських рішень та визначення особливостей їх контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція державної програми економіки і соціального розвитку України на 2012 рік, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 березня 2011 року № 219-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/219-2011-%D1%80>.
2. Державна цільова науково-технічна програма розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу України, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 28 липня 2004р. №967 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/967-2004-%D0%BF>.
3. Бухгалтерский учет, контроль и анализ: социальные ориентиры: [монографія] / под ред. Ф.Ф. Бутинца. – Ж.: ЖГГУ, 2008. – 484 с.
4. Роль і місце бухгалтерського обліку, контролю і аналізу в розвитку економічної науки та практики: зб. матеріалів НПК. – 14 травня 2010 р. – К.: КНЕУ, 2010. – 568 с.
5. Романів Є.М. Контроль і ревізія / [Є.М. Романів, Р.Л. Хом'як, А.С. Мороз та ін.]. – Львів: Інтелект – Захід, 2004. – 328 с.
6. Мельник С.І. Виконання місцевих бюджетів на основі положень Бюджетного кодексу / С.І. Мельник, С.Б. Ільїних, І.Ф. Щербина. – К.: Міленіум, 2002. – 280 с.
7. Майбутнє – аудит: матеріали міжнародної НПК. – Кривий Ріг: КНУ, 2011. – 500 с.
8. Шпанковська Н.Г. Визначення ролі та місця внутрішньогосподарського контролю / Н.Г. Шпанковська, О.С. Білова, Т.В. Кравченко // Економіка і управління у промисловості: матеріали Всеукр. НПК. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2010. – С. 288–290.
9. Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики / пер. з англ. О.В. Заїки, О.Л. Селезньова, О.В. Ольховникова та ін. – К.: ІАМУЛУ, 2007. – 1172 с.
10. Окумура Х. Корпоративний капіталізм в Японії / Окумура Х. – М.: Мысль, 1986. – 252 с.
11. Глухов В.В. Менеджмент / Глухов В.В. – СПб: Специальная література, 1995. – 328 с.
12. Давидович И.Е. Контроль, его роль и значение в современных условиях хозяйствования / И.Е. Давидович // Совершенствование учета, анализа и контроля на предприятиях в условиях полного хозяйственного расчета: материалы Всесоюзной НПК. – Часть II. – М.: МГУ, 1988. – С. 133–135.
13. Комаров В.В. Создание системы интегрированного контроля / В.В. Комаров // Совершенствование учета, анализа и контроля на предприятиях в условиях полного хозяйственного расчета: материалы Всесоюзной НПК. – Часть II. – М.: МГУ, 1988. – С. 141–143.
14. Словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1988. – 608 с.
15. Аналоун Фархад. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник для вузов. / Аналоун Фархад; пер. с англ. – М.: Юнити-Дана, 2005. – С. 292–293.
16. Мескон М. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; пер.с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 279.
17. Малколм Дж.Р. Коммерческий кредит и контроль: курс лекций. / Малколм Джон Робби. – Брюссель, 2005.
18. Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Джонатан Сазерленд, Дайан Кэкуэлл; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 363.
19. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник / К. Друри; пер. с англ. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 1071 с.
20. Хорнгрен Ч. Управленческий учет [Електронний ресурс] / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 1008 с. – Режим доступу: http://newhomebiz.net.ru/ekonomicheskaya_literatura.shtml
21. Грейсон Дж.К. Американский менеджмент на пороге XXI века [Електронний ресурс] / Дж.К. Грейсон, К. О'Делл; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 319 с. – Режим доступу: http://sbiblio.com/biblio/archive/jekson_amerikmenej
22. Орлов А.И. Теория принятия решений с позиций менеджмента / А.И. Орлов // Современное управление. – 2010. – № 8. – С. 23–42.
23. Котлер Ф. Основы менеджмента / Филип Котлер; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – Глава 17. – 656 с.
24. Шпанковська Н.Г. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій. навч. посіб. з грифом МОНУ / Н.Г. Шпанковська, Г.О. Король, К.Ф. Ковальчук [та ін.]; за ред. К.Ф. Ковальчука. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

Стаття надійшла до редакції 23.02.2012.