

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 3, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 330: 336.2

*А. О. Попова,  
аспірант, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя*

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ З СИСТЕМНИХ ПОЗИЦІЙ

*А. О. Popova,  
postgraduate, Classic Private University, Zaporizhja*

### ORGANIZATIONAL ASPECTS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE'S MANAGEMENT FROM SYSTEMATIC APPROACH

*Проведено дослідження основ процесу управління сучасним промисловим підприємством та останніх науково-практичних розробок в цьому напрямку. Опрацьовані основні положення законодавчої і нормативної бази відносно правил, порядку і механізму управління суб'єктом господарювання. Доведена та обґрунтована необхідність введення нових ключових елементів, зокрема таких, як місія і стратегія підприємства, в т.ч. шляхом внесення змін до чинного законодавства. Особливий акцент зроблено на важливості інформаційної компоненти, як новому факторі виробництва, в процесі побудови ефективної моделі управління. Особливу увагу приділено визначенню принципів, що мають бути покладені в основу при формулюванні і прийнятті управлінських рішень. Опрацьовані і проаналізовані типи організаційних структур управління суб'єктів господарювання та зроблено висновок щодо оптимальної моделі для промислового підприємства.*

*Coherent research on the modern processes of the industry's control, its foundations and the latest scientific developments in this area had been provided with the usage of the most comprehensive and up-to-date methods. Major provisions in terms of legislative and regulatory frameworks regarding rules, mechanism and procedures of the industrial enterprise's management had been thoroughly worked out. The necessity of new key elements, particularly such as company's mission and strategy, introduced also through the amending to existing legislation had been proved and justified. Particular emphasis had been placed on the importance of the information components as new factors of production in the process of contriving an effective management model. Special attention had been paid to the definition of the principles which should become the basis for the formulation and implementing of management decisions. Types of organizational structures of management entities had been processed and analyzed. The optimal model for industrial enterprises had been concluded.*

**Ключові слова:** промислове підприємство, управління, ефективність, організація управління, місія і стратегія підприємства, інформація, принципи прийняття управлінських рішень, організаційна структура управління.

**Keywords:** industrial enterprise, management, efficiency, management organization, mission and strategy of enterprise, information, principles of management decisions, management of organizational structure.

**Постановка проблеми.** Світовий досвід щодо такого поняття, як успішність підприємства, і в першу чергу, промислового підприємства, доводить, що досягти переконливих результатів та забезпечити їх довготривалу сталість, можна тільки завдяки ефективному управлінню. Комплекс аспектів організації процесів управління суб'єктом господарювання є досить дослідженим і опрацьованим розділом економічної теорії. Але враховуючи надзвичайну стрімкість структурних перетворень, що відбуваються в світовій економіці, окремі зв'язки і елементи системи управління, а також їх взаємний вплив один на одного, потребують постійного дослідження та розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сфері теоретичних засад управління підприємством з одного боку досягнуто певних наукових взаємоузгодженостей, а з іншого – спостерігається різноманітність концептуальних поглядів на ті чи інші складові процесу управління та контролінгу.

У вітчизняній економічній літературі досить широко представлені наукові викладки щодо організаційних підвалів процесу управління. Розглядом вищезазначеного кола питань займалися: С.Ф. Покропівний [1], О.С. Іванілов [2], Н.Г. Метеленко [3] та інші автори, проте окремі складові сучасної моделі управління, зважаючи на виклики часу, вимагають подальшого опрацювання з обов'язковим впровадженням на виробництві найкращих наукових розробок.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження статті є опрацювання організаційних аспектів управління промисловим підприємством з системних позицій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Класичні вітчизняні наукові теорії управління підприємствами визначають, що управління (в широкому розумінні) є діяльністю, спрямованою на координацію роботи інших людей (трудовах колективів) [1, с. 59; 2, с. 190]. Тобто, якщо забезпечити високу якість налагодження спільної роботи колективу підприємства, то буде реалізована найвища мета створення будь-якого суб'єкта підприємництва – досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [4].

З цього приводу слід зазначити, що науковці сходяться в твердженні, що підприємства слід розглядати як систему - сукупність взаємопов'язаних в одне ціле елементів [1, с. 58; 2, с. 189], втім, як і в тому, що безпосередній процес управління також можна представити у вигляді системи.

Провідні українські вчені додають адаптовані до стрімкого у всіх виразах сьогодення певні ключові характеристики зазначеному вище поняттю.

Так, Метеленко Н.Г. доводить, що організація управління промисловим підприємством – це система, «яка являє собою сукупність елементів, пов'язаних між собою та таких, що мають динамічний характер» [3, с. 122]. Саме акцент на динамічності, на нашу думку, є тією уточнюючою складовою визначення, що виводить його на найсучасніший рівень. Повністю погоджуючись з вищезазначеним формулюванням, ми пропонуємо зупинитись більш детально на окремих зв'язках і елементах системи управління, оскільки, зважаючи на вимоги часу, вказана теорія має знаходитися в стані постійного розвитку. А якщо звернути увагу на те, що основними елементами (і керуючим, і виконавчим) [1, с. 60], цієї системи є – людина, а відтак варіативність отриманого результату може бути безмежною, то подальше дослідження організаційних аспектів управління промисловими підприємствами є, без сумніву, актуальним науковим завданням.

Правила, порядок і механізми управління регламентуються Господарським кодексом України. Зокрема, стаття 65 Господарського кодексу України присвячена загальним питанням управління суб'єктом господарювання [4].

Так, управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна

та участі в управлінні трудового колективу [4]. При цьому, призначення (обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту [4].

Що стосується особливостей управління підприємствами окремих видів (організаційних форм) підприємств, то їх доволі детальне унормування наведено, зокрема, в Розділі II Господарського кодексу України [4].

Але Господарським кодексом України не регламентуються такі визначальні орієнтири функціонування суб'єкта господарювання, як місія і стратегія підприємства, не кажучи вже про обов'язковість їх визначення для всіх підприємств, установ і організацій, незалежно від форм власності.

З цього приводу, на нашу думку, доцільним буде деталізувати поняття «місія» і «стратегія» підприємства. «Місія» суб'єкта господарювання в загальноживаному виразі це - основна загальна мета його діяльності. Але здійснення процедури визначення такої мети наводиться у вітчизняних нормативних документах в якості рекомендації [5], і стосується вони обмеженого кола суб'єктів, а саме: державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур. Відносно поняття «стратегія» підприємства слід зазначити, що нормативними документами рекомендовано, причому тільки тому ж самому обмеженому переліку суб'єктів, забезпечувати стратегічне планування із розробкою планів розвитку [5]. А всі інші види і типи підприємств, установ і організацій в цьому напрямку сфери управління мають вільне право приймати чи ні відповідні рішення. Саме тому більшість суб'єктів господарювання навіть не переймаються питаннями визначення власних місії і стратегії, що є, на наш погляд, помилковим тому, що загальноприйняті підходи до формування місії та стратегії не враховують в повній мірі умови, проблеми та перспективи функціонування кожного окремого підприємства.

Світова практика доводить, що обов'язковість впровадження зазначених складових, які донедавна були предметом тільки стратегічного менеджменту, можуть не тільки зберегти підприємство (навіть те, що має фінансові проблеми), а й забезпечити стабілізацію і розвиток суб'єкта. Ілюструє вказану позицію конкретними прикладами зі світового досвіду Олексій Гридковець, який вважає, що коли власник компанії розуміє сутність своєї справи, всі інші нюанси – як керувати, як діяти – становляться очевидними [6, с. 60]. Причому, під сутністю бізнесу О. Гридковець розуміє місію компанії, яку ні в якому випадку, на його переконання, не можна ототожнювати з метою отримати прибуток. В іншому випадку підприємство обов'язково деградує, оскільки власник рано чи пізно втратить інтерес до своєї справи, а потім, ймовірно за все, втратить і всю справу. Наприклад, місія корпорації Microsoft: «Дати можливість людям і компаніям усього світу повністю реалізувати свій потенціал» [7]. Що стосується компанії Г.Форда, то всі її працівники кожного дня приходили на роботу виготовляти «Дешевий автомобіль для кожної американської сім'ї», «...надаючи персональну свободу пересування людям по усьому світу» [8], і цей перелік можна продовжувати. Тобто після озайомлення з місіями цих підприємств, споживачі усвідомлювали, що їх прагнення співпадають з цілями підприємців, а відтак, останні можуть розраховувати на споживачську лояльність і прихильність. Наслідками такої поведінки клієнтів, без сумніву буде прибутковість і успішність вказаних компаній.

Наукові дослідження визнаних українських економістів також переконують у необхідності визначення місії і стратегії підприємства. Так, Н.Г. Метеленко доводить, що функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання неможливе без наявності в нього економічної стратегії [3, с. 122], втім, як і без визначення місії – правил поведінки суб'єктів господарювання, які надають уявлення про призначення підприємства, його необхідність та корисність для навколишнього середовища, працівників та суспільства в цілому [3, с. 125].

Повертаючись до площини законодавчого регулювання, необхідно зазначити наступне. Якщо більш ретельно дослідити норми статті 42 Господарського кодексу України, звернувши увагу на черговість розміщення підцілей у формулюванні найвищої мети створення суб'єкта підприємництва, а це: на першому місці - досягнення економічних і соціальних результатів, а тільки на другому - одержання прибутку [4], то можна зробити висновок, що опосередковано законодавство України все ж таки передбачає їх застосування.

Слід зазначити, що окремі практичні напрацювання щодо переведення у нормативно-правову площину обов'язковості визначення місії і стратегії вже досягнуто в нашій країні через прийняття відповідного рішення на рівні держави. Міністерство доходів і зборів України, як гілка виконавчої влади (2013-2014 рр.), свого часу отримало через розпорядження Кабінету Міністрів України довгостроковий Стратегічний план свого розвитку [9]. А ключовими елементами його реалізації стали місія, бачення та принципи роботи Міністерства, деталізація інформації стосовно яких подано на рисунку 1.

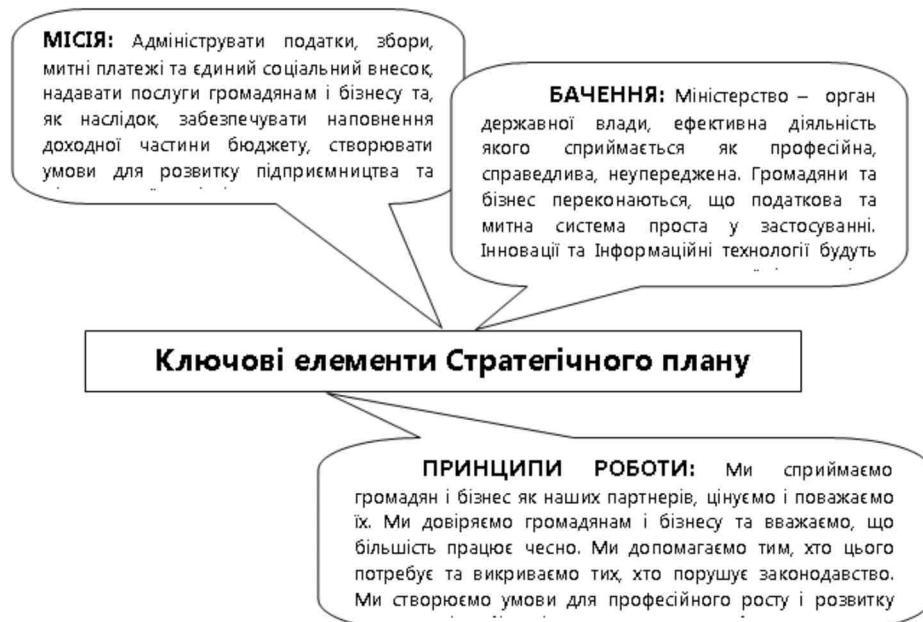


Рис. 1. Ключові елементи довгострокового Стратегічного плану розвитку Міністерства доходів і зборів України

Зрозуміло, що через необхідність загального переформатування всіх без винятку процесів, які забезпечують життєздатність країни у надскладній політичній та економічній ситуації сьогодення, ці процеси отримали статус не тільки відтермінованих, а і таких, що потребують кардинальних, в т.ч. структурних, змін. Але позитивні напрацювання в цьому напрямку, які ґрунтуються (про що було зазначено вище) на кращому світовому управлінському і підприємницькому досвіді (в т.ч. відносно детального опису функцій та, навіть процедур для виконавців процесів) слід використовувати та продовжувати впроваджувати в нашій країні, звичайно ж реформуючи і розвиваючи їх.

При цьому повинна вирішуватись триєдина задача при визначенні місії та виборі стратегії – вітчизняний досвід управління – зарубіжний досвід – державне управління.

Узагальнюючи думки вітчизняних і зарубіжних учених, а також практиків, можна стверджувати, що управління промисловими підприємствами – складний динамічний процес взаємодії визначальних орієнтирів функціонування суб'єкта господарювання, в тому числі таких, як стратегія і місія підприємства.

В контексті дослідження сучасних аспектів управління промисловим підприємством потребують особливої уваги та опрацювання і питання щодо забезпечення взаємозв'язку внутрішнього управління підприємством та державного управління з наголосом, з огляду на стрімкість змін вітчизняного законодавства, на його визначальності. Для забезпечення виробничої, фінансової і економічної стійкості промислового підприємства необхідно змодельовати та реалізувати на практиці таку матрицю отримання інформації відносно законодавчого регулювання діяльності та існування взагалі, як суб'єкта, яка б дозволила якнайшвидше її

отримати, переробити, оцінивши при цьому її вплив, і нівелювавши її негативні, за наявності, наслідки та прийняти вірне управлінське рішення. І тільки така бізнес-модель побудови господарської діяльності дозволить отримати очікуваний результат. Особливо це стосується внесення змін до основних законодавчих та нормативних документів, що регулюють основні напрямки функціонування суб'єктів господарювання. В сучасному зовнішньому і внутрішньому середовищі інформація виступає вже ні як додатковий ресурс, а як новий фактор виробництва. Яскравою ілюстрацією може слугувати, наприклад ситуація, в якій опинилися підприємства з 1 січня поточного року, завдяки Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» [10], який, до речі, був опублікований 31 грудня 2014 року, тобто за 1 (!) добу до набрання ним чинності. Зрозумілим є те, що тільки завдяки забезпеченню якісній організації процесу найоперативнішого отримання і опрацювання інформації та прийняття відповідних управлінських рішень, окремі підприємства змогли уникнути не тільки неумисних помилок, але й взагалі - порушень законодавства, що, в свою чергу, може привести до непередбачуваних наслідків.

Особливої уваги потребує визначення принципів, що повинні бути покладені в основу при формулюванні та прийнятті управлінських рішень. Головними принципами в діяльності з прийняття управлінських рішень є: ефективність управління, науковість, добір кадрів, розподіл функціональних обов'язків, делегування повноважень та відповідальності, принцип єдиноначальності і колегіальності управління, принципу індивідуальної відповідальності, принцип конкретності й оперативності, принцип урахування інтересів держави [11].

Науковість управління полягає в тому, що кожний з керівників при виконанні своїх обов'язків з організації окремої ланки управління повинен виходити з наукових основ управління і визначених тенденцій, взаємодій та залежностей. Принцип науковості, як методологічне положення розробки проектів управлінських рішень, виявляється також і в об'єктивності підходу до обґрунтування заходів, що передбачаються рішенням [11].

Принцип добору кадрів управління має займати одне з визначальних місць на кожному окремому підприємстві. Його дотримання забезпечить апарат управління кваліфікованими, ініціативними, сумлінними і дисциплінованими працівниками, здатними виконувати завдання з високою професійною якістю.

Найбільш визначним принципом управління є оптимальний розподіл функціональних обов'язків апарату управління. Необхідність його використання визначено наявністю різних функцій управління і необхідністю розподілу праці. А у розподілі обов'язків важливо здійснювати раціональне делегування повноважень і відповідальності [11].

Принцип єдиноначальності і колегіальності управління доповнює зазначений перелік. Сутність цього принципу полягає в органічному поєднанні колективного обговорення проблем та єдиноначальності в ухваленні рішень і відповідальності [11].

Не можна недооцінювати і важливість принципу індивідуальної відповідальності за доручені справи і кожне конкретне рішення.

Важливу роль у діяльності об'єкта управління відіграє також принцип конкретності й оперативності керівництва. Конкретність полягає в тому, що кожне управлінське рішення має чітко визначати конкретні заходи і дії, терміни їх виконання, очікувані результати й осіб, відповідальних за виконання. Оперативність керівництва передбачає своєчасність ухвалення рішення, бо навіть правильне рішення, прийняте із запізненням, може привести до втрат [11].

Принцип урахування інтересів держави і регіонів впливає з попередніх принципів. При розробці кожного рішення слід виходити з інтересів об'єкта управління, а результати й наслідки цього рішення необхідно узгоджувати з державними інтересами. І якщо наслідки здійснення рішення негативно впливають на державний інтерес, потрібно шукати новий варіант рішення, яке б задовольняло інтереси держави й об'єкта управління [11].

Отже, прийняття управлінських рішень має базуватись на вищезазначених принципах та бути основою їх прийняття.

В продовження досліджень організаційних аспектів управління необхідно зупинитись на типах організаційних структур управління промисловим підприємством. Економічна теорія пропонує їх декілька – від простих до більш складних за своєю побудовою. У практиці господарювання можуть застосовуватися декілька типів організаційних структур залежно від масштабів діяльності, виробничо-технологічних особливостей і, що немаловажно, від обраних місії і стратегії підприємства.

Організаційна структура управління будь-яким суб'єктом господарювання – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів [1, с. 64].

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління. Це така структура, між якою існують лише одноканальні взаємодії. За такої організаційної структури управління кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному структурному підрозділі. [1, с. 64]. Таким чином забезпечується концентрація всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління, а відтак – чіткість взаємовідносин та оперативність в прийнятті управлінських рішень. Але до керівника в цьому випадку висуваються значні вимоги до його професіоналізму та здібностей щодо стратегічного і поточного управління всіма підпорядкованими ланками.

У практиці управління лінійна організаційна структура використовується, зазвичай, малими та середніми підприємствами, які здійснюють нескладне виробництво і мають незначну кількість господарських зв'язків. «У сучасних умовах обмеженість використання лінійних структур навіть такими підприємствами зумовлена переважанням інформацією, значними потоками документів, зростанням чисельності контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями, тобто всіма елементами зовнішнього середовища.» [3, с. 91].

Для сучасного виробництва притаманне поглиблення спеціалізації виробництва та управління, в результаті чого є об'єктивно необхідним розподілити управлінські функції між керівниками та органами, які передають нижчим рівням управління обов'язкові для них завдання. Така диференціація функцій управління є основою для переходу до функціонального типу організаційної структури управління.

При такому управлінні кожний орган управління (або коначевець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказово функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів. Відтак кожний виробничий підрозділ одержує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних відділів [1, с. 65]. Подвійне підпорядкування має на меті інтегрувати функції на кожному етапі управління та спеціалізувати їх по окремих напрямках.

Цей тип структури управління характеризується високим рівнем компетентності керівництва, але одночасно є значним ризик отримання виконавцями суперечливих вказовок та незабезпечення оперативності в прийнятті управлінських рішень.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління базується на делегуванні повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійних керівників не підпорядковано керівникам функціональних відділів апарату управління [1, с. 65].

Теорія управління визначає лінійно – функціональну структуру як ефективнішу для виробництв зі сталою номенклатурою та нешироким асортиментом, а також із незначним використанням інновацій в технологічних процесах виробництва.

Дивізійна організаційна структура управління базується на поглибленні поділу управлінської праці. За умови її застосування відбуваються процеси децентралізації оперативних функцій управління, здійснюваних виробничими структурними ланками, і централізації загальнокорпоративних функцій, які зосереджуються у вищих ланках адміністрації інтегрованих підприємницьких структур [1, с. 66]. Перевагами такої структури можна назвати гнучкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі, швидкість прийняття та високу якість управлінських рішень. Але вона потребує додаткових ресурсів – і людських (для збільшення чисельності апарату управління), і матеріальних (для забезпечення відповідного рівня його утримання).

За матричної організаційної структури управління поряд із лінійними керівниками підприємства й раціональним апаратом управління виокремлюють (формують) ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки – проектні групи. Проектні групи утворюються зі спеціалістів постійних функціональних відділів і лише тимчасово підпорядковуються керівнику проекту. Після завершення робіт над проектом вони повертаються до своїх функціональних підрозділів. Керівник проекту виконує роль лінійного керівника щодо спеціалістів проектної групи. Одночасно він є функціональним керівником щодо виробничих підрозділів підприємства, котрі забезпечують реалізацію проекту [1, с. 68]. Головна відмінність матричної структури від інших – це надзвичайна управлінська, втім, як і виробнича, гнучкість та орієнтація на інновації. Але через певні недоліки, серед яких – збільшення чисельності управлінського персоналу, зростання кількості інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів, можливі конфліктні ситуації між ними тощо, зазначена організаційна структура управління є доцільною на промислових підприємствах із великою кількістю виробництв із коротким циклом продукції, і за умови високодинамічного ринкового середовища.

Продовжуючи опрацьовувати питання відносно типів організаційних структур управління, доцільно згадати такий видотип управління, як вартісно-орієнтоване управління, яке представляє собою найсучасніший підхід до управління, націлений на максимізацію акціонерної вартості підприємства. Суть концепції полягає у тому, що управління підприємством у довгостроковій перспективі повинно бути спрямоване на підвищення вартості підприємства. Стратегія, цілі, бізнес-процеси, показники оцінки діяльності, винагороди визначаються на основі аналізу їх впливу на зміну вартості для акціонерів. Вказана концепція управління виникла у 80-х рр. минулого сторіччя в США, та швидко стала популярною у всьому світі. Інтерес до даної концепції викликаний прагненням збалансувати інтереси

усіх зацікавлених сторін (акціонерів, кредиторів, співробітників, постачальників, покупців, уряду). А. Раппорт, автор роботи «Створення вартості для акціонерів», та Б. Стюарт «В пошуках вартості» є засновниками концепції вартісно-орієнтованого управління. Автори переосмислили роль менеджерів у діяльності підприємства, яка полягає в підвищенні вартості підприємства для акціонерів. Схвалення цього погляду призводить до необхідності зміни стратегічних та оперативних цілей, методів оцінки діяльності підприємства [12].

**Висновки з даного дослідження.** Найбільш прийнятною організаційною структурою для підприємств, що мають складний та надскладний тип виробництва та є основними провідниками інноваційності у виробництві, на наш погляд, є матрична структура управління. Але зважаючи, в першу чергу, на те, що промислові, зокрема машинобудівні, підприємства мають довготривалий технологічний цикл виробництва, та доведену ефективність матричної структури для підприємства, хоча і із великою кількістю виробництв, але з коротким циклом продукції, а також на необхідність в умовах сьогодення вимушеної оптимізації витрат, не можна її вважати для машинобудівників за оптимальну.

Лінійно-функціональна структура через недоліки, про які говорилося вище, та внаслідок непередбачуваності середовища, швидкості здійснюваних в країні реформ і наявності певних прорахунків у їх проведенні, а також значну ймовірність відставання у процесі отримання зовнішньої інформації, її переробки та прийняття адекватних управлінських рішень у стислі строки, також не може бути рекомендована для впровадження, як ефективна.

На наше переконання, відповідну виробничу, фінансову і соціальну поведінку, а також можливість отримувати належний результат і відповідати на всі виклики часу, може забезпечити на високому рівні для промислових підприємств, зокрема машинобудівної галузі, дивізійна організаційна структура управління, і саме вона має бути пріоритетною. Є непоодинокими випадки, коли суб'єкти синтезують елементи з різних структур, але для підприємств машинобудування формування власної структури управління повинно тягити саме до дивізійної структури. Крім того, при побудові структури управління підприємства, причому незалежно від її типу, в обов'язковому порядку слід робити окремі наголос на інформаційній компоненті, та початковим етапом побудови ефективної системи управління все ж таки має бути визначення власних місій і стратегії промислового підприємства.

Підсумовуючи вищезазначене слід також додати, що на сьогоднішній день необхідна кооперація для підтримки тих видів діяльності, що є слабкими, яка за рахунок синергетичного ефекту забезпечить отримання об'єднаннями підприємств, і в першу чергу, галузі машинобудування, додатковий прибуток.

#### Література.

1. Економіка підприємства: Підручник / Під заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
2. Економіка підприємства: Підручник / О.С. Іванілов. – К.: «Центр учбової літератури», 2009. – 728 с.
3. Метеленко Н.Г. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія / Метеленко Н.Г. – Запоріжжя, 2010. – 480 с.
4. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV // Офіційний вісник України. – № 11. – 28.03.2003. – 303 – 458 с.
5. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 року № 971 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME131187.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME131187.html).
6. «Бизнес» № 16-17, 21 квітня 2014 р., С.60, гол. редактор І.М. Сергеев.
7. Офіційний сайт корпорації Microsoft [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.microsoft.com/Ukraine/mscorp/mission/default.aspx>.
8. Блог авторів порталу Management.com.ua. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/blog/1056>.
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2013 року № 869-р «Про затвердження Стратегічного плану розвитку Міністерства доходів і зборів на 2013 – 2018 роки» [Електронний ресурс]. <http://www.kmu.gov.ua/>.
10. Закон України від 28 грудня 2014 року № 71-VIII «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи», «Голос України», 31.12.2014 N 254, спецвипуск.
11. Навчальні матеріали он – лاین (бібліотека) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1552050140716/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/printsipi\\_vimogi\\_osnovi\\_priynyattya\\_upravliniskih\\_rishen](http://pidruchniki.com/1552050140716/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/printsipi_vimogi_osnovi_priynyattya_upravliniskih_rishen).
12. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Вартісно-орієнтоване\\_управління](http://uk.wikipedia.org/wiki/Вартісно-орієнтоване_управління).

#### References.

1. Pokropivnyi, S. F. (2005), *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economy], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Ivanilov, O. S. (2009), *Ekonomika predpriyatiya* [Enterprise economy], Tsentr uchbovoi literatury.
3. Gospodarskiy kodeks Ukrainu. Economic Code of Ukraine on January 16, 2003 № 436-IV // Official Herald of Ukraine. - № 11. - 28.03.2003. - Art. 303 – 458.
4. Prof. Metelenko N.G. (2010), *Vnutrishniy gospodarskiy mekhanizm efektyvnogo funktsionuvannia promyslovuh pidpriemstv: teoriya, praktuka, perspektiva*. [The internal economic mechanism of efficient operating at industrial enterprises: Theory, practice, prospects: a monography] / NG Metelenko. - Zaporozhye: CPU 2010. - 480 p.
5. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013), Order “On approval of recommendations on methodology for drawing up medium- and long-term strategic plans of state enterprises, state corporations and business structures”, available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME131187.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME131187.html), (Accessed 11 March, 2015).
6. “Business” № 16-17, April 21, 2014. - Art. 60, ch. editor I.M. Sergeev.
7. Microsoft official website (n.d.), “Misiia i tsili korporatsii Microsoft [Microsoft Corporation’s mission and goals] available at: <http://www.microsoft.com/Ukraine/mscorp/mission/default.aspx>, (Accessed 11 March, 2015).
8. Management.com.ua (2010), “Misiia kompanii: kil'ka iaskravvykh prykladiv [Company’s mission. Several bright examples]”, available at: <http://www.management.com.ua/blog/1056>, (Accesses 11 March, 2015).
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Order “On approval of the Strategic Plan of the Ministry of income and fees for 2013-2018 years”, available at: <http://www.kmu.gov.ua/>, (Accessed 11 March, 2015).
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “On Amendments to the Tax Code of Ukraine and some other legislative acts of Ukraine on tax reform”, Holos Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
11. Navchal'ni materialy onlajn (n.d.), “Pryntsyupy i vymohy - osnovy pryjniattia upravlin's'kykh rishen' [Principles and demands as basics for administrative decisions]” available at: [http://pidruchniki.com/1552050140716/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/printsipi\\_vimogi\\_osnovi\\_priynyattya\\_upravliniskih\\_rishen](http://pidruchniki.com/1552050140716/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/printsipi_vimogi_osnovi_priynyattya_upravliniskih_rishen), (accessed 17 June, 2015).
12. Wikipedia (n.d.), “Vartisno-oriietovane upravlinnia [Cost-oriented management]”, available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki](http://uk.wikipedia.org/wiki) (accessed 11 March, 2015).

Стаття надійшла до редакції 20.03.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"