

## ГРУПИ ПОКАЗНИКІВ (ІНДИКАТОРІВ) ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

© Фецуур Р.В., Самуляк В.Ю., 2010

**Проаналізовано категорійний апарат “показник”, “індикатор”; сформовано групи показників оцінювання рівня розвитку підприємств, а також запропоновано систему факторних оцінок рівня розвитку підприємств.**

**Ключові слова:** управління, розвиток, підприємство, показник, індикатор, управління розвитком.

## THE GROUPS OF INDEXES (INDICATORS) OF EVALUATION OF LEVEL OF ENTERPRISES DEVELOPMENT

**In the article analyzed the category tool “index”, “indicator”, proposed the group of index value and the system of factor evaluation of enterprise development.**

**Keywords:** management, development, enterprise, index, indicator, management of development.

**Постановка проблеми.** Побудова системи показників аналізування та оцінювання рівня розвитку підприємств є складним і актуальним завданням. Якщо нарощувати кількість показників, то можна отримати розгалужену систему показників, кожний з яких достатньо об’єктивно відображає дію окремого фактора на розвиток підприємства. Побудова інтегральної оцінки наражається на концептуальні проблеми – встановлення відносної вагомості дії кожного з факторів, вибір схеми оцінювання (як векторних, чи скалярних величин), обґрунтування методу згортання векторної величини до скалярного виду, зведення показників (натуральних, вартісних, трудових, абсолютних, відносних, середніх тощо) до зіставного виду тощо.

На наш погляд, з урахуванням принципу В. Парето потрібно формувати мінімальну кількість показників у системі аналізування та оцінювання рівня розвитку підприємства, що забезпечить наочність тлумачення їх числових значень та зручність оперування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження інформаційних джерел щодо підходів до оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємств, дають підставу стверджувати, що проблема оцінювання рівня розвитку підприємств в сучасних умовах вимагає подальшого опрацювання. З числа авторів, які значну увагу приділяють оцінюванню фінансово-господарської діяльності підприємства, варто виділити таких: Б. Андрушків, М. Баканов, М. Білик, В. Герасимчук, П. Друкер, А.Загородній, О. Мельник, Р. Каплан, М. Коробов, О. Кузьмін, Д. Нортон, І.Олексів, Ж. Ришард, М. Тимошук, А. Шеремет та інших. До того ж відмінності, які існують між системами показників, запропонованих у роботах зазначених авторів, полягають у різноманітності функціонального призначення систем, показників, у методах розрахунку числових значень показників та діапазонах шкалювання, відображенні зв’язків між показниками тощо. Не існує однозначних методичних підходів щодо формування структури та складу показників, які

пропонуються в межах відповідних системних груп, не завжди чітко окреслені цілі та умови застосування певних систем показників тощо. З огляду на це, виникає необхідність формування методичних положень щодо побудови системи показників аналізування та оцінювання рівня розвитку підприємств, зокрема, оцінювання стану (моменті оцінки) та динаміки розвитку (інтервальні оцінки).

**Постановка цілей.** До основної мети дослідження потрібно зарахувати обґрунтування комплексного підходу до формування системи показників аналізування та оцінювання рівня розвитку підприємств, її складу та структури.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток підприємства проявляється через поліпшення параметрів виробничих або бізнес-процесів чи управління ними, внаслідок чого підвищується ефективність діяльності підприємства у поточному періоді порівняно з базовим [1, 7].

Про ефективний розвиток підприємства можна говорити тоді (за В. Парето), коли значення усіх цільових показників не погіршуються, а значення хоча би одного із них поліпшується за певний проміжок часу, або ж передбачається компенсація погіршення значень одних цільових показників, за рахунок поліпшення інших (за критерієм ефективності Калдора-Гікса).

Для вітчизняної промисловості характерним є застосування груп показників використання матеріальних, енергетичних, трудових і фінансових ресурсів, завантаження обладнання та ефективності виробничо-господарської діяльності. Натомість у ринковій економіці інформаційним джерелом для прийняття управлінських рішень є не лише показники загальної внутрішньовиробничої звітності, але і особливості співпраці з ринком. Тобто до числа таких цільових показників крім економічних (рентабельність, прибутковість тощо), повинні входити й такі показники, як задоволення потреб і очікувань споживачів, удосконалення системи корпоративного управління, мотивування персоналу підприємства, поліпшення бізнес-процесу, задоволення потреб та інтересів акціонерів тощо [2, 24].

Під час оцінювання діяльності підприємства за П. Друкером [3, 113] основну увагу варто звернути на показники товарообігу, наданих послуг, виробничого процесу, маркетингової діяльності, обслуговування, впровадження технологій, підготовки та навчання кадрів.

Збалансована система показників Нортон-Каплана [4, 13] часто є основою для побудови різноманітних методик оцінювання діяльності підприємств. Ця система дає змогу поєднати фінансові та нефінансові індикатори у певних сферах (фінанси, споживачі, бізнес-процеси, кадровий потенціал) та являється інструментом стратегічного управління підприємством. Інша система показників – (Tableau de bord) передбачає побудову піраміди індикаторів, які розгалужуються за усіма сферами діяльності, враховуючи взаємозв'язки та взаємовпливи. У цій системі використовують дві категорії показників: цільові (визначають керівники вищого рівня управління відповідно до обраних стратегій розвитку) та функціональні (показники, які істотно впливають на досягнення цільових показників) [5; 6, 37-39]. Існують також інші системи оцінювання (система Мейсела, піраміда ефективності тощо) котрі часто повторюють одна одну [7].

Як показують результати дослідження літературних джерел за проблемою, не існує єдиного підходу щодо побудови систем індикаторів. До того ж основні розбіжності стосуються структурованості систем індикаторів, кількісного переліку, зв'язку зі стратегією розвитку, інформаційного наповнення тощо.

Наприклад, у США існує близько 2000 різних показників діяльності підприємств, натомість для аналізу фінансового стану підприємств використовують близько 200 показників [8, 278].

У загальному розумінні показник – це свідчення, доказ, ознака чого-небудь; наочні дані про результати якоїсь роботи, якогось процесу; дані про досягнення у чому-небудь; дані, які свідчать про кількість чого-небудь [9, 838]. За іншими визначеннями показник – кількісна характеристика

певної властивості соціально-економічних об'єктів та процесів [10, 786]; якісна величина, що є результатом розрахунків чи вимірювання [11, 562]. Отже, економічні показники являють собою систематизовану та згруповану за певними принципами економічну інформацію.

Що до категорії “індикатор”, то в [12, 652; 13, 192] він трактується як цифровий показник зміни економічної величини, що використовується для обґрунтування економічної політики, спрямованості розвитку економічних процесів та оцінювання їх результативності. У [14, 246; 13, 192] зазначається, що індикатор (від латин. Indicator (indicatio) – показник, кажу, показую) – орієнтований економічний показник, вимірник, що дає змогу певною мірою передбачати, в якому напрямі варто очікувати розвиток економічних процесів.

В результаті дослідження термінів “показник” та “індикатор” виникає необхідність уточнення змісту цих категорій, їх взаємозв'язків та встановлення умов застосування цих категорій в межах управління розвитком підприємств. Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що “показник” потрібно розглядати як кількісний вимірник стану, розвитку певного об'єкта (суб'єкта), процесу чи явища. Показники можуть бути індикаторами тоді, коли за їх допомогою відслідковують та аналізують тенденції зміни різних сфер діяльності підприємства. Тобто, із великої кількості показників вибирають ті, які є пріоритетними та відображають стан і динаміку основних напрямків діяльності. Отже, індикаторами можна вважати ключові показники, що систематично відстежуються, оцінюються та аналізуються, які дають змогу прогнозувати та відображати тенденції розвитку підприємства.

Загалом основні показники можна групувати за такими напрямками діяльності підприємства: виробництво і освоєння нових видів продукції; матеріально-технічне забезпечення; праця і соціальний розвиток; інвестування; фінанси тощо. Крім того, показники можна класифікувати ще за такими ознаками, як економічний зміст, економічне призначення, спосіб відображення властивостей предмету дослідження тощо [15, 73, 74].

Розрізняють також за часовим горизонтом стратегічні та оперативні показники. Для стратегічних характерним є відбиття стратегічної сутності, а для оперативних – будь-яка сфера діяльності підприємства.

У [16] зазначається, що системи індикаторів можна умовно поділити на діагностичні та інтерактивні. До того ж діагностичні системи забезпечують функціонування підприємств та не потребують постійної уваги з боку менеджерів, а інтерактивні – вимагають пильної та систематичної участі персоналу системи менеджменту, постійного навчання та самовдосконалення працівників, контролювання. Автори зазначають, що на підприємстві повинні використовуватись системи двох типів: діагностичні – в організаційно-запрограмованих сферах, та інтерактивні – у нестандартних незапрограмованих сферах. Діагностичні системи ґрунтуються на чітко визначених принципах: врахування кількісних критеріїв діяльності підприємства, закріплення відповідальних осіб за досягнення конкретних індикаторів, забезпечення опису взаємозв'язків між індикаторами, доступність збирання інформації стосовно індикаторів тощо. Інтерактивні системи, як правило, пов'язані із нефінансовими показниками, що призводить до додаткових затрат ресурсів, часу та зусиль для збирання інформації, аналізування тощо на відміну від фінансових показників, які достатньо повно представлені у стандартній статистичній звітності підприємств.

Дослідження показали, що до основних принципів формування системи показників оцінювання діяльності підприємств потрібно зарахувати [6, 46–50; 17, 28–32; 18, 142–145; 19]:

- зв'язок індикаторів зі стратегією розвитку підприємства у довгостроковій перспективі;
- релевантність (індикатори повинні чітко відображати головну мету і підпорядковані їй компліментарні цілі розвитку підприємства);
- цілісність охоплення усіх сфер діяльності підприємства та усіх ієрархічних рівнів управління, необхідність урахування як фінансових, так і нефінансових індикаторів;
- інтегрованість у систему менеджменту підприємства та інформаційна доступність індикаторів для усіх менеджерів;

- інформаційна прозорість, наочність та доступність індикаторів (у систему входять такі показники, які можна оперативнo відстежувати і які не потребують значних коштів щодо їх формування, а також є простими для аналізу і зіставлення даних);
- взаємоузгодженість, взаємозалежність та збалансованість індикаторів;
- формальне представлення та кількісне вираження значень індикаторів (розрахунок числових значень індикаторів за однозначними алгоритмами без жодних суб'єктивних оцінок, переведення якісних значень у кількісну шкалу на підставі теорії нечітких множин і формування лінгвістичних змінних);
- обмеженість кількості індикаторів (не більше 25).

Таблиця 1

**Групи показників оцінювання діяльності підприємства**

<b>Група</b>	<b>Показники</b>	<b>Автори</b>
1. Показники ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прибуток;</li> <li>– витрати підприємства;</li> <li>– відносне вивільнення оборотних коштів;</li> <li>– продуктивність праці (виробіток);</li> <li>– обсяг виробництва продукції (валовий дохід);</li> <li>– рентабельність продукції;</li> <li>– коефіцієнт оборотності активів;</li> <li>– фондовіддача (капіталовіддача);</li> <li>– коефіцієнт котування акцій;</li> <li>– інші.</li> </ul>	С.Покропивний [21, 455]; М.Баканов, А.Шеремет [22, 251-293]; О.Павловська, Н.Притуляк, Н.Невмержицька [24, 348]; О.Кузьмін, М.Тимошук [2, 57-58]; М.Коробов [23, 16]; О.Мельник [6, 94]; А.Загородній [25].
2. Показники продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтегральний показник якості продукції;</li> <li>– стадія життєвого циклу;</li> <li>– екологічність;</li> <li>– технологічність;</li> <li>– ресурсомісткість (фондомісткість);</li> <li>– інноваційність;</li> <li>– лідерство;</li> <li>– питома вага продукції на експорт;</li> <li>– структура асортименту продукції;</li> <li>– коефіцієнт оновлення асортименту продукції;</li> <li>– інші.</li> </ul>	О.Кузьмін, М.Тимошук [2, 57-58]; М.Білик [25]; М.Баканов, А.Шеремет [22, 251-293].
3. Показники ресурсів:		
матеріальних	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт придатності основних засобів;</li> <li>– коефіцієнт оновлення основних засобів;</li> <li>– питома вага активної частини основних засобів;</li> <li>– питома вага матеріальних витрат в операційних витратах;</li> <li>– матеріаловіддача;</li> <li>– інші.</li> </ul>	О.Кузьмін, М.Тимошук [2, 57-58]; М.Баканов, А.Шеремет [22, 251-293]; Л.Тимофеева [26, 34-36]; Н. Горицька [27, 69-70];
фінансових	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтегральний показник фінансового стану підприємства;</li> <li>– інтегральний показник ймовірності банкрутства;</li> </ul>	О.Кузьмін, М.Тимошук [2, 57-58]; О.Павловська, Н.Притуляк, Н.Невмержицька [24, 348]; М.Коробов [23, 16]; Б. Андрушків [28];

Група	Показники	Автори
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт автономії;</li> <li>– коефіцієнт структури залученого капіталу;</li> <li>– співвідношення позикових та власних коштів;</li> <li>– коефіцієнт маневреності власних коштів;</li> <li>– коефіцієнти ліквідності;</li> <li>– коефіцієнт заборгованості;</li> <li>– коефіцієнт фінансової стійкості;</li> <li>– коефіцієнт оборотності власного капіталу;</li> <li>– інші.</li> </ul>	І. Алексєєв [29].
трудовах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтегральний показник якості персоналу (інтелектуальна складова);</li> <li>– рівень мотивування;</li> <li>– рівень кваліфікації працівників;</li> <li>– показники чисельності і структури персоналу;</li> <li>– фондоозброєність праці;</li> <li>– середній тарифний розряд;</li> <li>– інші.</li> </ul>	О.Кузьмін, М.Тимошук [2, 57-58]; В.Герасимчук [30, 81]; Р.Фещур, І.Олексів [31, 178]; О.Мельник [6, 131-137]; Г.Захарчин [32].
енергетичних	<ul style="list-style-type: none"> <li>– енергоємність продукції;</li> <li>– інші.</li> </ul>	О.Кузьмін, М.Тимошук [2, 57-58].
інформаційних	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтегральний показник інформаційного забезпечення;</li> <li>– рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;</li> <li>– інші.</li> </ul>	С.Ілляшенко [33, 238-239].
нематеріальних	<ul style="list-style-type: none"> <li>– імідж підприємства;</li> <li>– рівень партнерських відносин;</li> <li>– рівень лояльності споживачів;</li> <li>– капітал торгової марки;</li> <li>– інтелектуальний потенціал підприємства;</li> <li>– інші.</li> </ul>	О.Кузьмін, М.Тимошук [2, 57-58].
4. Показники операційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт відтворюваності технологічного процесу;</li> <li>– питома вага операційних витрат у загальному обсязі доходу від реалізації продукції;</li> <li>– загальне обертання капіталу;</li> <li>– обертання власного капіталу;</li> <li>– рівень досягнення бюджетної ділової активності підприємства;</li> <li>– адаптація підприємства до структурних зрушень на ринку;</li> <li>– інші.</li> </ul>	О.Кузьмін, М.Тимошук [2, 57-58]; О.Павловська, Н.Притуляк, Н.Невмержицька [24, 348]. Експрес-діагностика [34]; М.Чумаченко [35, 318]; О.Мельник [6, 118-124]; А. Шеремет [36]; Ж. Поплавська [37].
5. Показники системи менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень менеджменту персоналу;</li> <li>– інтегральний коефіцієнт якості корпоративного управління;</li> <li>– коефіцієнт ділової активності;</li> </ul>	М.Баканов, А.Шеремет [22, 251-293]; О.Кузьмін, О.Муқан [38]; О.Мельник [6, 96];

Група	Показники	Автори
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень організації праці;</li> <li>– рівень маркетингового управління підприємством;</li> <li>– інші.</li> </ul>	R. Žuber [39, 162]; С. Крикавський [40].
6. Показники рівня розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– частка ринку (питома вага товарів підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках);</li> <li>– частка сертифікованих на відповідність міжнародним стандартам видів продукції підприємства;</li> <li>– індекс цінової конкурентоспроможності;</li> <li>– наукоємність продукції;</li> <li>– рівень задоволення потреб ринку;</li> <li>– інтегральна оцінка інвестиційної привабливості;</li> <li>– інші.</li> </ul>	С.Бестужева [41, 23]; С.Покропивний [21, 455]; Методика [42, 211].

Як зазначається у роботі [20, 367] сукупність взаємопов'язаних економічних показників, за допомогою яких можна отримати вичерпну кількісну та якісну інформацію про діяльність та розвиток підприємства, утворює систему економічних показників. Формування та впровадження такої системи сприяє обґрунтованому плануванню, дієвому контролюванню та оперативному регулюванню розвитку підприємства. Групи показників оцінювання діяльності підприємства та його розвитку, які виокремлюють деякі дослідники, наведені у табл. 1.

Отже, ґрунтуючись на основних принципах формування системи показників оцінювання діяльності підприємств, відомі системи показників та власні наукові дослідження, виділено шість груп показників оцінювання діяльності підприємств, а саме: показники ефективності; показники продукції; показники ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних, інформаційних, нематеріальних); показники операційної діяльності; показники системи менеджменту та показники рівня розвитку. Кожна з цих груп характеризує певний аспект діяльності підприємства. Так, показники ефективності дають змогу оцінити діяльність підприємства, загалом, а показники продукції показують її якість, стадії життєвого циклу, інноваційність тощо. Показники ресурсів характеризують усі наявні ресурси на підприємстві та ефективність їх використання. Показники операційної діяльності, системи менеджменту та рівня розвитку підприємств розкривають рівень управління підприємством тощо.

На основі проведеного аналізу існуючих в літературі підходів до оцінювання діяльності підприємств та рівня розвитку, та за результатами здійснених досліджень сформовано систему факторних оцінок рівня розвитку підприємств, яка містить три цільові групи (табл. 2).

У першу групу входять показники, які характеризують стан розвитку підприємства на основі витрат ресурсів. У другій групі містяться показники продукції, до складу третьої групи входять показники економічної ефективності, які описують рентабельність, виробіток на одного працівника, обсяг продаж, темп приросту валового доходу та капіталовіддачу.

Варто наголосити на необхідності поєднання індикаторів стану і динаміки, тобто обов'язкового включення у систему індикаторів показників динаміки.

Інтегральна оцінка рівня розвитку підприємства матиме такий вигляд:

$$P = \frac{1}{n} \cdot \sum_{j=1}^n a_j \cdot \frac{P_j^o}{P_j^*} \quad (0 < a_j \leq 1); \quad (1)$$

де  $n$  – кількість складових розвитку підприємства;  $a_j$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -ї складової розвитку підприємства;  $P_j^o$  – рівень реалізації  $j$ -ї складової розвитку підприємства;  $P_j^*$  – еталонна оцінка  $j$ -ї складової розвитку підприємства.

Таблиця 2

**Система факторних оцінок рівня розвитку підприємства**

<b>1. Показники використання ресурсів (R)</b>	
1.1. Фінансові	
R1. Інтегральний показник фінансового стану підприємства	
R2. Інтегральний показник ймовірності банкрутства	
1.2. Основні засоби	
R3. Показник придатності основних засобів	
1.3. Праця (людські)	
R4. Інтегральний показник якості персоналу (інтелектуальна складова)	
R5. Рівень мотивування	
1.4. Матеріальні	
R6. Витрати виробництва (середній темп зниження )	
R7. Питома вага матеріальних витрат в операційних витратах	
R8. Матеріаловіддача (середній темп приросту)	
1.5. Енергетичні	
R9. Енергоємність продукції (середній темп зміни)	
1.6. Інформаційні	
R10. Інтегральний показник рівня інформаційного забезпечення	
<b>2. Показники продукції (P)</b>	
P1. Інтегральний показник якості продукції	
P2. Питома вага продукції на експорт	
P3. Середній коефіцієнт оновлення продукції	
<b>3. Показники економічної ефективності (E)</b>	
E1. Рентабельність продукції (середній темп приросту)	
E2. Виробіток на одного працівника (середній темп приросту)	
E3. Обсяг продаж (середній темп приросту)	
E4. Середній темп приросту валового доходу	
E5. Фондовіддача	

Шкала оцінювання рівня розвитку підприємств наведена у табл. 3.

Таблиця 3

**Шкала оцінювання рівня розвитку підприємств (P)**

Кількісні межі зміни	Якісні оцінки
(0,7; 1]	Високий
[0,5; 0,7]	Відповідний
[0; 0,5]	Обмежений

Розроблений підхід до оцінювання рівня розвитку підприємств відзначається обґрунтованістю і доступністю.

**Висновки і перспективи подальших досліджень за проблемою.** Для більшості вітчизняних підприємств характерним є використання системи індикаторів лише фінансових показників діяльності. Такі системи є непоказовими, оскільки в сучасних умовах все більшої важливості набувають нематеріальні активи підприємств, ринкові фактори впливу, потенціал тощо. Виникає

необхідність формування нових критеріїв функціонування підприємств, які б дали змогу охопити усі важливі сфери діяльності та успішність їхньої взаємодії із зовнішнім середовищем. Розроблені системи індикаторів недостатньо адаптовані до українських реалій, тому потребують певного удосконалення та модифікації, що і може слугувати предметом подальших досліджень.

1.Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: Монография. – Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2002. – 184 с. 2. Тимощук М.Р., Кузьмін О.Є., Фецир Р.В., Шуляр Р.В., Подольчак Н.Ю., Олексів І.Б. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: Монографія. – К.: УБС НБУ, 2007. – 449 с. 3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – К.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 270 с. 4. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – 304 с. 5. Редченко К. Показательное несогласие [Електронний ресурс] / К. Редченко. – Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27). 6. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво ДП “Видавничий дім” “Укрпол”, 2009. – 188 с. 7. Ивлев В. Balanced ScoreCard – альтернативные модели [Електронний ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова. – Режим доступу: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc878.html>. 8. Гриньова В.М. Фінанси підприємств: [навч. посібник] / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. – К.: Знання-Прес, 2004. 9. Словник української мови. Голова редакційної ради. І.Білодід. – К.: Вид-во “Наукова думка”, 1976. – Т. 7. – 724 с. 10. Новий тлумачний словник української мови / Уклад.: В. Яременко, О. Сліпушко. – К.: “Аконіт”, 2001. – 864 с. 11. Економічна енциклопедія у трьох томах. Голова редакційної ради Гаврилишин Б.Д. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. Т. 3. – 952 с. 12. Экономическая энциклопедия / Гл. ред. Л. Абакин. – М.: ОАО “издательство “Экономика”, 1999. – 1055 с. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / [редкол.: ... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін.] – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с. 13. Загородній А.Г. Фінансовий словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко. – 4-те вид., випр. та доп. – К.: Т-во “Знання”, КОО; Вид-во Львів. банк. ін-ту НБУ. – 566 с. 14. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / [за ред. Р.Дяківа]. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с. 15. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: [навчальний посібник] / Л.А. Швайка. – Львів: “Новий Світ – 2000”, 2003. – 268 с. 16. Вебер Юрген. На пути к активному управлению с помощью показателей [Електронний ресурс] / Юрген Вебер, Утц Шэффер. – Режим доступу: [http://www.vasilieva.narod.ru/ptpu/18\\_5\\_00.htm](http://www.vasilieva.narod.ru/ptpu/18_5_00.htm). 17. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: Монографія. – Харків: ВД “ИНЖЕК”, 2007. – 192 с. 18. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен; [пер. с англ.]. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с. 19. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – 304 с. 20. Економічна енциклопедія у трьох томах. Голова редакційної ради Гаврилишин Б.Д. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. Т. 3. – 952 с. 21. Економіка підприємства / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с. 22. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 416 с. 23. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз підприємства. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2000. – 378 с. 24. Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2002. – 388 с. 25. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика. – Львів: Магнолія – 2006, 2007. – 440 с. 26. Тимофеева Л. Як перевірити фінансову звітність та проаналізувати фінансовий стан підприємства / Л. Тимофеева // Податкове планування. – 2003. – №1. – С. 23–36. 27. Горицкая Н. Комплексный финансовый анализ деятельности предприятия / Н. Горицкая // Справочник



економіста. – 2006. – №6. – С. 66–72. 28. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство: [монографія] / [Н.Б. Кирич, Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта та ін.] ; під ред Б.М. Андрушківа. – Тернопіль: Терно–граф, 2008. – 424 с. 29. Алексєєв І.В., Колісник М.К., Мороз А.С. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: Монографія. – Львів: Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2007. – 132 с. 30. Герасичук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. – К.:КНЕУ, 2000. – 360 с. 31. Олексів І.Б., Фецуур Р.В. Методики оцінки фінансового стану підприємства // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” № 457. “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – Львів, 2002. – С.173–187. 32. Захарчин, Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства [Текст] : [монографія] / Г. М. Захарчин; Нац. ун-т “Львів. політехніка”. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2009. – 276 с. 33. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник . – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД “Університетська книга”; К.: Видавничий дім “Княгиня Ольга”, 2005. – 324. с. 34. Антикризове управління підприємством / Експрес-діагностика [www.library.if.ua](http://www.library.if.ua) – бібліотека економіста. 35. Економічний аналіз: навч. посібник / [М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І.Горбатюк та ін.]; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г.Чумаченка. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с. 36. Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. Методика фінансового аналізу. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 428 с. 37. Поплавська Ж.В. Економічна політика України: навч. посіб. / Ж.В. Поплавська, В.Г. Поплавський. – Львів: МАУП, 2002. – 268 с. 38. Кузьмін О.Є. Оцінювання ефективності системи корпоративного управління / О.Є. Кузьмін, О.В. Муқан // Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник наукових праць; за ред. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. – К.: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2006. – Вип. 9. – С. 89–95. 39. Ryszard Żuber Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka. Monografia. – Warszawa: Difin, 2008. – 232 s. 40. Крикавський Є. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. 2-ге вид. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2008. 276 с. 41. Бестужева С.В. Комплексний підхід до формування системи показників оцінки усталеного розвитку зовнішньоекономічної діяльності // Економічний простір: Збірник наукових праць. – № 21. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – 336 с. 42. Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій “Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій” № 22 від 23.02.1998р. // Офіційний вісник України. – 1998. – №13. – С.211.