

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЇЇ МОДЕЛЕЙ, ЯКІ ҐРУНТУЮТЬСЯ НА ЗБАЛАНСОВАНІЙ СИСТЕМІ ПОКАЗНИКІВ

©2017 МІНЕНКОВА О. В.

УДК 519.87:005.936.3

Міненкова О. В. Методичний підхід до оцінки діяльності підприємства на основі її моделей, які ґрунтуються на збалансованій системі показників

У статті пропонується методичний підхід до оцінки діяльності підприємства на основі її моделей, які ґрунтуються на збалансованій системі показників. Представлено зміст та сформовано такі складові методичного підходу: завдання, вхідна інформація, перелік методів та моделей, а також результати. Реалізація даного методичного підходу забезпечує поліпшення управління та підвищення результатів діяльності підприємства. Визначено місце моделей оцінки в управлінні діяльністю підприємства та формуванні управлінського рішення. Рекомендовано операції процедури прийняття рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: методичний підхід, модель оцінки діяльності підприємства, збалансована система показників, управлінське рішення, ефективність діяльності.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 7.

Міненкова Олена Вадимівна – викладач, здобувач кафедри вищої математики та економіко-математичних методів, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: elenkavl21@rambler.ru

УДК 519.87:005.936.3

Миненкова Е. В. Методический подход к оценке деятельности предприятия на основе ее моделей, основанных на сбалансированной системе показателей

В статье предлагается методический подход к оценке деятельности предприятия на основе ее моделей, основанных на сбалансированной системе показателей. Представлено содержание и сформированы следующие составляющие методического подхода: задачи, входная информация, перечень методов и моделей, а также результаты. Реализация данного методического подхода обеспечивает улучшение управления и повышение результатов деятельности предприятия. Определено место моделей оценки в управлении деятельностью предприятия и формировании управленческого решения. Даны рекомендации относительно операций процедур принятия решений по повышению эффективности деятельности предприятия.

Ключевые слова: методический подход, модель оценки деятельности предприятия, сбалансированная система показателей, управленческое решение, эффективность деятельности.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 7.

Миненкова Елена Вадимовна – преподаватель, соискатель кафедры кафедры высшей математики и экономико-математических методов, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: elenkavl21@rambler.ru

UDC 519.87:005.936.3

Minenkova O. V. The Methodical Approach to Assessment of Enterprise Activity on the Basis of its Models, Based on the Balanced Scorecard

The article proposes the methodical approach to assessment of activity of enterprise on the basis of its models, based on the balanced scorecard. The content is presented and the following components of the methodical approach are formed: tasks, input information, list of methods and models, as well as results. Implementation of this methodical approach provides improvement of management and increase of results of enterprise activity. The place of assessment models in management of enterprise activity and formation of managerial decision has been defined. Recommendations as to the operations of decision-making procedures to increase the efficiency of enterprise have been provided.

Keywords: methodical approach, model of assessment of enterprise activity, balanced scorecard, managerial decision, efficiency of activity.

Fig.: 1. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 7.

Minenkova Olena V. – Lecturer. Applicant of the Department of Mathematics and Economics and Mathematical Methods, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: elenkavl21@rambler.ru

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах конкурентного середовища, притаманного ринковій економіці, вимагає від суб'єктів господарювання пошуку найбільш результативних аналітичних засобів та інструментів управління, які б забезпечили підтримання їх сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності. У зв'язку з цим для підприємств усе більшої актуальності набуває моделювання оцінки діяльності на основі збалансованої системи показників (ЗСП) для прийняття дієвих управлінських рішень.

Методологічні та практичні аспекти розробки моделей оцінки діяльності підприємства на основі впровадження системи збалансованих показників у діяльність підприємства були досліджені та поглиблені багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими, такими як: Каплан Р. С., Нортон Д. П., Браун М. Г., Нілі Е., Нільс-Горан О., Фелпс Б., Кизим М. О., Пилипенко А. А., Круш П. В.,

Малярець А. М., Горський М., Гриньова В. М., Дороніна М. С., Міркін Б. Г., Тищенко О. М. та інші. Проте окремі питання щодо моделювання оцінки та впровадження й застосування системи збалансованих показників на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження та практичного використання системи збалансованих показників, а також розробка методичного підходу до оцінки діяльності підприємства на основі її моделей, що ґрунтуються на ЗСП.

Дієвість результатів оцінки діяльності підприємства залежить від подальшого їх використання в управлінні та розроблення на їх основі управлінського рішення. Відомо, що в управлінні завжди реалізуються три основні етапи: 1) визначення стану об'єкта (ідентифікація проблеми); 2) розробка та прийняття оптималь-

ного рішення для даного стану; 3) реалізація рішення. Тобто сенс управління – у забезпеченні досягнення підприємством поставлених цілей, а зміст управління – у розробці певних заходів, направлених на реалізацію цих цілей, що здійснюється у формі прийняття та виконання рішень [5]. Тому оцінка діяльності та її результати є основою в системі управлінні діяльністю підприємства.

Обґрунтованість оцінки діяльності підприємства на основі ЗСП залежить від ступеню їх впровадження на конкретному підприємстві. Складність процесу впровадження ЗСП на промислових підприємствах обумовлена впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища, нестабільністю економічної та політичної ситуації у країні, високим рівнем імпоротної залежності, значною матеріаломісткістю виробництва при невідповідності продукції вимогам світового ринку, недостатнім технічним рівнем виробництва, орієнтацією експорту у країни США тощо.

Проведені дослідження на підприємствах ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Харківський верстатобудівний завод», ПАТ «Завод «Південкабель» дозволяються зробити такі висновки щодо існуючих проблем в самій діяльності цих підприємств, а саме:

- ✦ недостатній попит на продукцію, що випускається на підприємствах;
- ✦ фінансові обмеження;
- ✦ нестача сировини, матеріалів, устаткування;
- ✦ нестача робочої сили;
- ✦ застаріле технічне обладнання підприємств;
- ✦ висока ресурс-, енерго- і матеріаломісткість при постійному подорожчанні енергоносіїв;
- ✦ низькі темпи розроблення, освоєння та випуску нових видів продукції.

Усе це призводить до низької рентабельності промислової галузі. У нинішній ситуації вихід підприємств машинобудування України на траєкторію сталого розвитку можливе завдяки здатності своєчасно реагувати на негативні зміни фінансово-економічного середовища, а також переорієнтації внутрішнього економічного механізму, зважаючи на нові умови.

Так, на думку експертів, ПАТ «Турбоатом» необхідно впровадити такі заходи:

1) у зв'язку з виникненням нових ризиків підприємство повинне здійснювати подальшу диверсифікацію продажів на світовому ринку, для чого необхідне зосередження маркетингових зусиль;

2) стимулювання місцевих електростанцій (зокрема, ДП НАЕК «Енергоатом», державного оператора АЕС), що сприятиме прискоренню імпортозаміщення;

3) розробка довготермінової програми розвитку підприємства, метою якої є збереження конкурентоспроможності на регіональному/світовому рівнях [8].

У редакції від 18.05.2017 р. чинного документа «Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки» відзначається, що основною причиною низької ефективності діяльності суб'єктів господарю-

вання є недостатньо розвинута система корпоративного управління, що призводить до:

- ✦ викривлення інформації, що пов'язано з низьким рівнем прозорості діяльності суб'єктів господарювання;
- ✦ виникнення конфлікту інтересів керівництва та суб'єктів управління об'єктами державної власності, зумовленого непрозорим процесом призначення керівництва та неефективною системою оплати праці;
- ✦ відсутності таких структур корпоративного управління, як наглядові ради та незалежні директори, які мають здійснювати ефективний нагляд за діяльністю суб'єктів господарювання;
- ✦ суперечливості цілей, встановлених для суб'єктів господарювання, та відсутності чіткого розмежування комерційних і некомерційних (соціально-політичних) функцій суб'єктів господарювання [7].

У зв'язку з цим питання підвищення ефективності діяльності промислових підприємств знаходяться на контролі органів державної влади, а їх вирішення потребує першочерговості та системного підходу на кожному конкретному підприємстві. Тому управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності мають розроблятися на науковій основі й бути обґрунтованими та виваженими.

Утеорії управління зазначається, що розробка, прийняття та реалізація рішення є концентрованим вираженням самої суті управління. З іншого боку, управлінське рішення передбачає вибір альтернативи, що здійснюється керівником у межах його посадових повноважень та компетенцій і спрямоване на досягнення цілей підприємства. Зазвичай вважається, що управлінське рішення має ієрархічну структуру, а саме: виокремлюють *стратегічний рівень*, де приймаються стратегічні рішення, що визначають життєдіяльність підприємства на багато років; *функціональний* (або *оперативний*), на якому розробляються стратегії розвитку в цілому щодо виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційно-інвестиційної діяльності; *тактичний*, де щоденно реалізуються рішення, які були прийняті на стратегічному рівні [1]. З урахуванням цих рівнів місце моделі оцінки діяльності в управлінні діяльністю підприємства та формуванні управлінського рішення представлено на *рис. 1*.

Так, цілями діяльності ПАТ «Турбоатом» є: максимізація добробуту акціонерів за рахунок зростання ринкової вартості акцій, а також отримання акціонерами дивідендів; задоволення суспільних потреб народного господарства України і громадян в продукції Товариства з високими споживчими якостями при мінімальних затратах; одержання прибутку і забезпечення на цій основі зростання добробуту акціонерів Товариства. На підприємстві здійснюється збалансування інтересів працівників з інтересами підприємства. Ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства через реалізацію його власного бізнес-процесу передбачає інтеграцію персоналу на досягнення цілей акціонерного

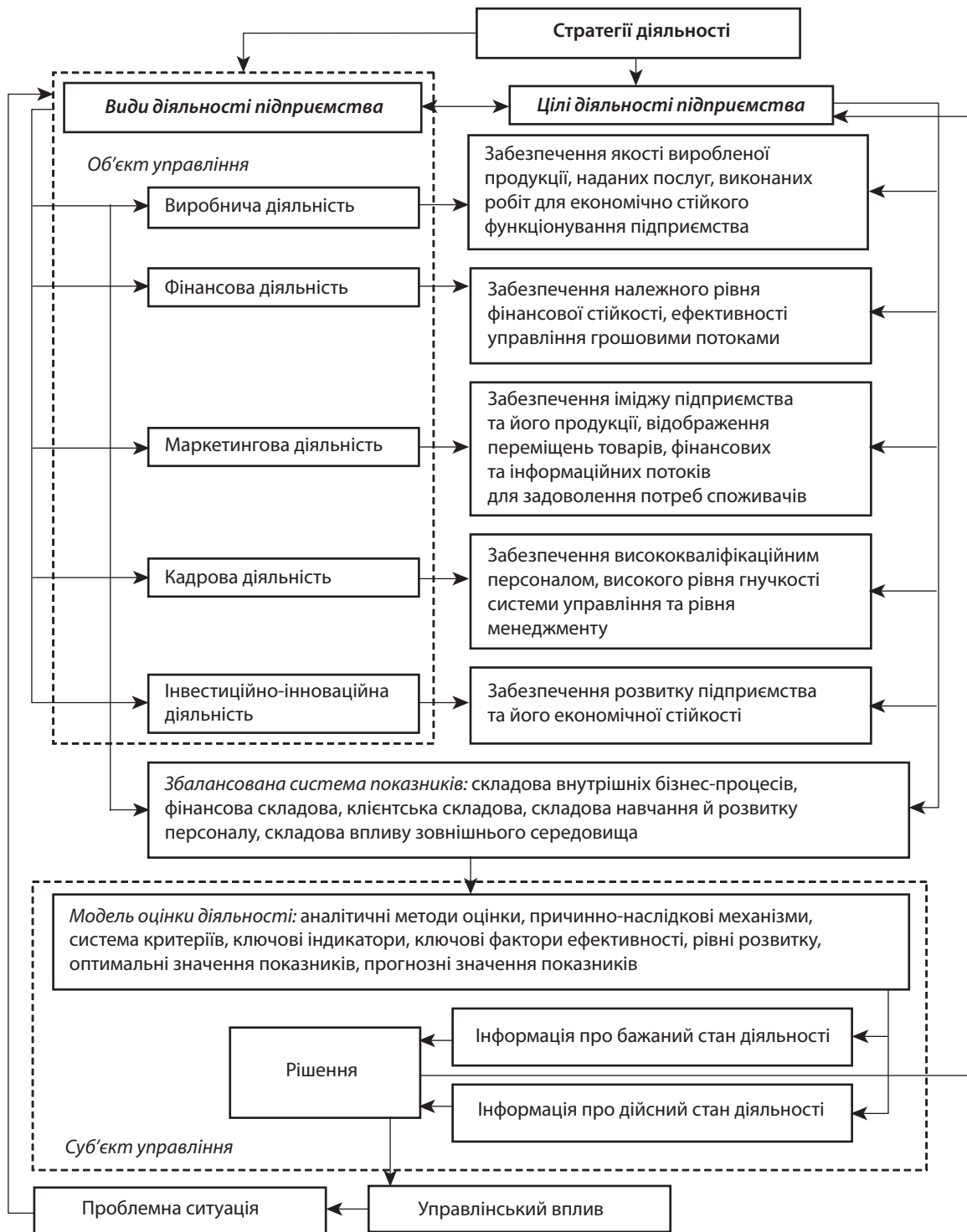


Рис. 1. Складові управління та формування управлінського рішення щодо діяльності підприємства

товариства, врегулювання взаємовідносин акціонерів і персоналу, а також запобігання соціальним конфліктам. Крім того, соціальна політика, заснована на таких принципах, покликана сприяти формуванню позитивної громадської думки про підприємство.

Слід зазначити, що вирішення завдання ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства – головна мета соціальної політики, згідно з нормативними документами щодо застосування пільг і гарантій, реалізації соціальних програм, передбачених для працівників підприємства ПАТ «Турбоатом» [8].

На основі аналізу етапів прийняття управлінських рішень в різних школах управління, а саме: американській, німецькій, японській, російській, а також у вітчизняній, слід обґрунтувати етапи процесу розроблення та прийняття управлінського рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємств, що досліджувались [1–5].

Принциповими відмінностями кожної зі шкіл є окрема логіка етапів, їх кількість та зосередження уваги на конкретному етапі. Відмінністю *американської школи* є така послідовність етапів прийняття управлін-

ських рішень: 1) діагноз проблеми; 2) формування критеріїв та обмежень; 3) виявлення альтернатив; 4) оцінка альтернатив; 5) кінцевий вибір. В американській школі передбачається, що прийняте рішення не буде найоптимальнішим, але при цьому до уваги беруться об'єктивні фактори, які ускладнюють процес прийняття рішення.

Відмінністю *німецької школи* є така послідовність етапів: 1) постановка проблеми; 2) пошук інформації; 3) оцінка; 4) прийняття рішення. Тут теж допускається не оптимальне рішення, а корисне рішення, яке передбачає покращення його в подальшому.

В *японській школі* процес прийняття управлінського рішення складається з декількох етапів, а саме: 1) постановка завдання; 2) пропозиція альтернативних рішень; 3) вибір найкращого рішення. Японська школа прийняття управлінських рішень вважається однією з найкращих, оскільки спочатку увага зосереджується на коректності постановки завдання. Саме перший етап потребує багато часу на вивчення, оцінку та аналіз існуючої проблеми.

У *російській школі* виділяють такі етапи в процесі прийняття управлінського рішення: 1) поява проблеми; 2) виявлення факторів; 3) розроблення рішень; 4) оцінка і прийняття рішення. У цій школі приділяється велика увага факторам впливу.

Вітчизняні вчені рекомендують таку послідовність етапів прийняття рішення: 1) постановка завдання; 2) виявлення, опис проблемної ситуації; 3) діагностика проблеми; 4) аналіз обмежень, можливостей та критеріїв рішення; 5) виявлення альтернатив вирішення проблеми; 6) оцінка варіантів рішення, наслідків; 6) вибір варіантів рішення; 7) прийняття рішення; 8) оцінка ефективності рішення; 9) реалізація рішення. Звичайно, така деталізація етапів прийняття рішення має свої переваги.

З огляду на недоліки та переваги кожної зі шкіл, етапи прийняття управлінського рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства слід здійснювати в такій послідовності етапів: 1) постановка проблеми на основі попередньої оцінки діяльності підприємства; 2) обґрунтування альтернативних рішень на основі аналізу оптимальних і прогнозних значень показників оцінки діяльності підприємства; 3) вибір найкращого рішення з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища, декількох критеріїв ефективності та прогнозу варіантів розвитку, тобто оцінки можливих наслідків.

Так, перший етап прийняття управлінського рішення передбачає попередній економічний аналіз діяльності підприємства на основі її оцінки. Відомо, що характерними особливостями економічного аналізу є, по-перше, дослідження системи показників, за допомогою яких і здійснюється оцінка діяльності підприємства. Тому така система показників має повномасштабно та цілісно описувати діяльність підприємства, при цьому показники, як правило, групуються в підсистеми.

Другою характерною особливістю економічного аналізу є дослідження взаємозв'язку в системі показників, взаємозалежності та взаємообумовленості. При цьому встановлюють причинно-наслідкові взаємозв'язки в системі показників, класифікують показники на най-

впливовіші або значущі, основні та не основні, внутрішні та зовнішні, ключові фактори, індикатори, критерії.

Третьою особливістю економічного аналізу діяльності підприємства є визначення впливу факторів на рівень її ефективності, що можна зробити за допомогою детермінованого факторного аналізу та математичних методів багатовимірної статистичного аналізу, а саме: багатфакторного регресійного аналізу, факторного аналізу, канонічного аналізу.

Отже, всі ці характерні особливості економічного аналізу відмінно реалізуються в процесі формування ознакового простору моделі оцінки діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників. ЗСП вказує на причини відповідних результатів та допомагає прослідкувати ланцюги допустимих змін у результативних показниках, які формуються на основі аналізу оптимальних і прогнозних значень показників, що є основою обґрунтування альтернативних рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Етап вибору найкращого рішення з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та декількох критеріїв ефективності й оцінки можливих наслідків реалізується на основі синтезу альтернатив та співвідношення їх з цілями та стратегіями діяльності. Тут слід зазначити важливу характеристику використання збалансованої системи показників – на заключному етапі моделювання оцінки досягнення оптимальності значень одних показників не відбувається за рахунок інших.

Результати моделювання оцінки діяльності підприємства надають можливість удосконалити інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства, а саме: уточнити класифікацію задач прийняття рішень (ЗПР) та операції процедури прийняття рішення (ПР). У *табл. 1* представлено в загальному вигляді етапи операціоналізації процесу прийняття рішень.

На основі результатів моделювання оцінки діяльності підприємства можна здійснювати стратегічний аналіз, а саме, реалізувати такі його види, як ситуаційний аналіз, з урахуванням:

- ✦ *по-перше*, зовнішнього середовища підприємств, яке доцільно розглядати в двох рівнях: макроточення та безпосереднє оточення (покупці, посередники, постачальники, конкуренти);
- ✦ *по-друге*, внутрішнього середовища підприємства (підсумки реалізації минулої стратегії, оцінка стану маркетингової діяльності, виробничої діяльності);
- ✦ *по-третє*, конфронтального аналізу (ідентифікація слабких і сильних сторін, зовнішніх можливостей і загроз);
- ✦ *по-четверте*, детального аналізу параметрів маркетингової сукупності (аналіз позицій стратегічних одиниць у сфері ринкових цін, аналіз процесу продажу продукції, аналіз циклу «продукція – ринок – товарооборот – прибуток – витрати»);
- ✦ *по-п'яте*, синтезу результатів (визначення актуальних проблем, обмежень, можливостей і загроз);

Операції процедури прийняття рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Задачі ПР	Кількісна оцінка			Формування множини			Формування правила вибору
	Показники	Індикатори	Альтернативи	Критерії	Обмеження	Альтернативи	
Виробнича діяльність							
ЗПР 1							
...		+		+			
ЗПР			+				
Фінансова діяльність							
ЗПР 1							
...							
ЗПР							
Маркетингова діяльність							
ЗПР 1							
...							
ЗПР							
Кадрова діяльність							
ЗПР 1							
...							
ЗПР							
Інвестиційно-інноваційна діяльність							
ЗПР 1							
...							
ЗПР							
	Аналітичні обчислення			Морфологічний аналіз, експертні методи прийняття рішень			Однокритеріальний вибір, багато-критеріальний вибір, вибір в умовах ризику

- ✦ *по-шосте*, прогнозів і передбачень щодо динаміки оточення підприємства, параметрів ринку та параметрів підприємства.

Результати моделювання оцінки діяльності доцільно використовувати при плануванні стратегії, а саме: при виборі цільових ринків, профілю та визначенні цільових пріоритетів. Результати моделювання оцінки діяльності підприємства також дозволяють проводити аналіз стратегічних операцій і прийняття стратегічних рішень, а саме: на основі значень збалансованої системи показників, її складових можна виділяти стратегічні господарські зони, розробляти конкурентні стратегії та формувати стратегічні альтернативи [6].

Усі означені можливості результатів моделювання оцінки діяльності підприємства можна успішно реалізувати, якщо методично здійснювати саму оцінку діяльності за методичним підходом, етапи якого, завдання, вхідна інформація, перелік методів та моделей, а також результати представлено в *табл. 2*.

Таким чином, реалізація даного методичного підходу до оцінки діяльності підприємства на основі її моделей, які ґрунтуються на збалансованій системі показників, забезпечує: поліпшення корпоративного управління суб'єктами господарювання; підвищення рівня прозорості та підзвітності суб'єктів господарювання з метою відповідального та раціонального використання об'єктів державної власності; поліпшення фінансових результатів діяльності підприємства і, як результат, – збільшення доходів державного бюджету та підвищення якості послуг. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2000. 256 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1995. 273 с.
3. Борман Д., Воронина Л., Федерман Р. Менеджмент. Лейпциг; Киев, 1992. 225 с.

**Зміст методичного підходу до оцінки діяльності підприємства на основі її моделей,
які ґрунтуються на збалансованій системі показників**

Завдання	Вхідна інформація	Методи, моделі	Результати
1	2	3	4
1. Визначення видів діяльності підприємства			
Встановлення основних видів діяльності на підприємстві	Облікова, статистична звітність	Економічний аналіз	Перелік основних видів діяльності підприємства
2. Аналіз місії, цілей, стратегій підприємства			
Встановлення місії, цілей, стратегій підприємства	Облікова звітність	Економічний аналіз	Уточнені місія, цілі та стратегії підприємства
3. Аналіз діючої системи управління на підприємстві			
Проведення аналізу діючої системи управління, її структури та інформаційно-аналітичного забезпечення та документообігу	Облікова, статистична звітність	Економічний аналіз	Уточнення системи управління, її структури, інформаційно-аналітичного забезпечення, документообігу
4. Визначення складових збалансованої системи показників та їх показників			
Проведення попереднього аналізу діяльності підприємства	Облікова, статистична звітність	Економічний аналіз	Перелік складових збалансованої системи показників та їх частинних показників
5. Розроблення ознакового простору моделей оцінки діяльності			
Встановлення складу моделей оцінки діяльності підприємства	Система частинних показників	Описова статистика, факторний аналіз, канонічна кореляція	Ключові індикатори, критерії ефективності, уточнений ознаковий простір для моделювання
6. Розроблення комплексу моделей оцінки діяльності підприємства			
Встановлення складу моделей оцінки діяльності підприємства	Ознаковий простір для моделювання	Теоретико-логічний аналіз завдань оцінки діяльності	Уточнений склад моделей оцінки діяльності
Обчислення кривих зростання частинних показників ЗСП	Ознаковий простір для моделювання	Моделі прогнозу	Вид функцій показників та прогнозні значення показників
Розроблення багатокритеріальної оптимізаційної моделі оцінки діяльності підприємства на основі ключових індикаторів	Ознаковий простір для моделювання	Багатокритеріальна оптимізаційна задача з використанням генетичного алгоритму	Оптимальні значення частинних показників, що є ключовими індикаторами
Обчислення інтегральних показників для оцінки діяльності підприємства	Ознаковий простір для моделювання	Метод побудови показника якості	Рівні розвитку складових збалансованої системи показників
Розроблення багатокритеріальної оптимізаційної моделі оцінки діяльності підприємства на основі критеріїв, що є складовими ЗСП	Ознаковий простір для моделювання, інтегральні показники складових ЗСП	Багатокритеріальна оптимізаційна задача з використанням процедури fminimax	Оптимальні значення частинних показників, що є ключовими індикаторами та максимальні значення складових
7. Виявлення проблемних ситуацій на підприємстві			
Аналіз результатів моделювання оцінки діяльності підприємства	Результати обчислення моделей	Комплекс моделей, рівні значень, оптимальні значення, прогнозні значення	Перелік проблемних ситуацій та відхилень від значень оціночних показників нормального функціонування підприємства

1	2	3	4
8. Розроблення управлінського рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства			
Обґрунтування управлінського рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства	Результати обчислення моделей оцінки діяльності	Комплекс моделей оцінки	Управлінські заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства
Коригування функціональних стратегій підприємства	Результати обчислення моделей оцінки діяльності	Комплекс моделей оцінки	Планові значення оціночних показників

4. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. М.: МП «Сувенир», 1993. 186 с.

5. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2000. 256 с.

6. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Алерта, 2011. 520 с.

7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектора економіки» від 27.05.2015 р. № 662-р (редакція 18.05.2017 р.). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/ru/662-2015-p>

8. Загальні відомості ПАТ «Турбоатом». URL: <http://www.turboatom.com.ua/company/about.html>

Науковий керівник – Малярець Л. М., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри вищої математики та економіко-математичних методів Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

REFERENCES

Borman, D., Voronina, L., and Federman, R. *Menedzhment* [Management]. Leipzig; Kyiv, 1992.

Goncharov, V. V. *V poiskakh sovershenstva upravleniya: rukovodstvo dlya vysshego upravlencheskogo personala* [In search of excellence in management: a guide for senior management personnel]. Moscow: Suvenir, 1993.

Hordiienko, P. L., Didkovska, L. H., and Yashkina, N. V. *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis]. Kyiv: Alerta, 2011.

Kolpakov, V. M. *Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Theory and practice of making managerial decisions]. Kyiv: MAUP, 2000.

[Legal Act of Ukraine] (2015). <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/ru/662-2015-p>

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Delo, 1995.

“Zahalni vidomosti PAT «Turboatom»” [General information of "Turboatom" PJSC]. <http://www.turboatom.com.ua/company/about.html>