

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОЇ ВАРТОСТІ

©2022 КОНОНОВ О. І.

УДК 658.138
JEL Classification: M310

Кононов О. І.

Формування стратегії управління промисловими підприємствами на основі комплексної вартості

Метою статті є структурування стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління промисловими підприємствами, а також вибір оптимальної стратегії. Проведене дослідження дозволило виявити, що ключовою вимогою до будь-якої системи є наявність зв'язку між стратегічним та оперативним управлінням підприємства. Саме зв'язок стратегічного й оперативного управління – одна з найскладніших проблем, яку необхідно вирішити промисловим підприємствам, адже у багатьох з них існує розрив між стратегічним та оперативним управлінням. Причини таких проблем можуть бути різними, але основна з них полягає у відсутності дієвої системи доведення стратегії управління підприємством до співробітників та неопрацьованому процесі зв'язку стратегії і оперативного управління. Нові форми менеджменту, засновані на використанні інтегрального критерію формування комплексної вартості підприємства для оцінки ефективності управлінських рішень, забезпечують вироблення і реалізацію єдиної управлінської стратегії підприємства, яка охоплює наступні взаємопов'язані складові: фінансову, маркетингову, виробничу, інвестиційну і кадрову. Такий підхід забезпечує «тотальне» управління підприємством як єдиним об'єктом, при цьому управлінські рішення виробляються з урахуванням усіх значущих аспектів внутрішньої та зовнішньої сфер його діяльності. Запропонована нами стратегія управління промисловим підприємством на основі комплексної вартості дозволяє виявити для кожної підсистеми її технологічні, організаційні та інформаційні входи та виходи, пов'язати їх в єдиній системі організаційно-економічних показників і виробити єдині вимоги до прийняття управлінських рішень на основі комплексної вартості підприємства. Стратегія передбачає використовувати підходи до вирішення завдань багатокритеріальної оптимізації, спрямовані на ефективне узгодження варіантів вибору моделі формування комплексної вартості підприємства за окремими напрямками діяльності підприємства та знаходження оптимального рішення для підприємства в цілому.

Ключові слова: комплексна вартість підприємства, стратегія управління підприємством, стратегічний рівень, тактичний рівень, оперативний рівень.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-171-176>

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул:** 1. **Бібл.:** 15.

Кононов Олександр Іванович – старший викладач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: a.i.kononov@ukr.net

UDC 658.138
JEL Classification: M310

Kononov O. I. Forming a Strategy for Management of Industrial Enterprises Based on Complex Value

The purpose of the article is to structure the strategic, tactical and operational levels of management of industrial enterprises, as well as the choice of the optimal strategy. The carried out study helped to identify that the key requirement for any system is the presence of a link between the strategic and operational management of an enterprise. Precisely the connection between strategic and operational management is one of the most difficult problems that industrial enterprises need to solve, because many of them have a gap between strategic and operational management. The causes of such problems may be different, but the main one is the lack of an effective system for bringing the enterprise management strategy to employees and the undeveloped process of linking strategy and operational management. New forms of management, based on the use of an integral criterion for the formation of the complex value of an enterprise to assess the efficiency of managerial decisions, ensure the development and implementation of a single management strategy of the enterprise, which covers the following interrelated components: financial, marketing, production, investment, and personnel. This approach provides «total» management of the enterprise as a single object, while managerial decisions are made taking into account all significant aspects of the internal and external spheres of the enterprise's activity. Our proposed strategy for managing an industrial enterprise on the basis of complex value allows us to identify for each subsystem its technological, organizational and information inputs and outputs, link them in a single system of organizational and economic indicators and develop uniform requirements for making managerial decisions based on the complex value of the enterprise. The strategy involves using approaches to solving problems of multicriterial optimization, aimed at effective coordination of options for choosing a model for the formation of the complex value of the enterprise in certain areas of the enterprise's activities and finding the optimal solution for the enterprise in general.

Keywords: complex value of enterprise, enterprise management strategy, strategic level, tactical level, operational level.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 15.

Kononov Oleksandr I. – Senior Lecturer of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: a.i.kononov@ukr.net

Вступ. В останні роки у зв'язку з різким загостренням ринкової конкуренції та негативною зміною зовнішнього середовища велике значення для промислових підприємств має довгостроковий розвиток, основними факторами якого є грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, збільшення капіталу підприємств, їх здатність утримувати та залучати нових клієнтів, розвиток корпоративного управління, інвестиції у інформаційні технології. Зазначені чинники є індикаторами, стан яких має домінуючий вплив при формуванні комплексної вартості підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні зарубіжні та вітчизняні науковці, такі як М. Капуліна [4], Ф. Коваль [5], Р. Костирко [6], О. Мендрул [7], С. Святенко [9], Ю. Шишова [10], розглядають наявні підходи та методики управління підприємством на основі вартості, але не приділяють належної уваги ліквідації існуючого «розриву» між рівнями стратегічного управління, оперативними, тактичними рівнями та стадіями прийняття управлінських рішень. Тому це є важливим питанням сучасної теорії та практики управління промисловими підприємствами.

Мета статті – структурування стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління промисловими підприємствами, а також вибір оптимальної стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Широке використання термінів «стратегія», «стратегічний» стосовно управління призвело до появи таких понять, як «стратегічне управління», «стратегічне планування», «стратегічний аналіз», «стратегічний контролінг» та ін. У цій статті розглядається стратегічне управління промисловими підприємствами на основі комплексної вартості. Тому необхідно уточнити поняття «стратегія» та «стратегічне управління».

Визначення поняття «управління» в економічній літературі різноманітні: «управління є гармонійним поєднанням людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань та досягнення цілей, що стоять перед організацією» [12]; «Управління комерційною фірмою – дуже складний процес, що складається з аналізу ситуації, прийняття рішень, комунікації, лідерства, мотивації, вимірювання та контролю» [9, с. 9] та ін. Найчастіше в науковій літературі управління розглядається як вид діяльності, покликаний забезпечити адаптацію, баланс і координацію таких трьох

основних процесів організації, як отримання ресурсів із зовнішнього середовища, перетворення ресурсів на продукт, реалізація продукту у зовнішньому середовищі; контроль за рухом ресурсів; координацію діяльності людей у часі та просторі, а також оптимізацію майбутнього розвитку.

Також управління проявляється у впливі суб'єкта управління на об'єкт управління: «управління є безперервний і цілеспрямований процес на керований об'єкт, яким може бути технологічна установка, колектив чи окрема особистість» [14, с. 20]. Найбільш широкого поширення набула точка зору про управління в економічних системах як процес прийняття та реалізації рішень.

Вирізняють різні функції управління. А. Файоль вважав, що є п'ять функцій управління: «керувати – отже передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати» [13, с. 12]. З розвитком виробництва та систем управління змінилося уявлення про зміст кожної функції. Так, передбачення включає нині такі функції, як планування та прогнозування. Організація, яку А. Файоль визначив як побудову організму підприємства міста та постачання його всім необхідним, і зараз розглядається як одна з найважливіших функцій управління. Функція розпорядження, основна мета якої «примувати персонал належно працювати» та залучати, наскільки це можливо, підлеглих до кола інтересів підприємства. Координація, з погляду сучасних авторів, включає у собі комунікацію, а контроль набув ширші функції: облік, аналіз, і навіть регулювання.

Зміна змісту функцій управління відбувалася під впливом науково-технічного прогресу, що зумовило розвиток економічних систем та, відповідно, теоретичних уявлень про управління ними. У розвитку теорії та практики управління можна назвати кілька типів менеджменту. Цікаву класифікацію типів менеджменту у розвитку дає Д. Б. Мельничук. У табл. 1 наведено еволюційний процес розвитку менеджменту останні 100 років у його інтерпретації [7].

Таким чином, бачимо, що кінець ХХ століття характеризується переходом на принципи стратегічного управління, тому термін «стратегічне управління» є найбільш доречним для опису сучасного менеджменту. Стратегічне управління у загальному вигляді може бути визначено як система, яка розробляє та реалізує стратегію організації.

Таблиця 1

Етапи розвитку менеджменту

Складові процесу актуального управління	
Кінець XIX ст.	Адміністрування
Початок XX ст.	Виробничий менеджмент
Кінець 1930-х років	Управління персоналом
Кінець 1935-х років	Фінансовий менеджмент
Початок 1960-х років	Загальний менеджмент
Кінець 1960-х років	Інформаційні системи у менеджменті
Початок 1970-х років	Маркетинг
Початок 1980-х років	Стратегія

Джерело: [7]

Аналіз наукової літератури [2; 10] дозволив виділити такі риси стратегічного управління:

- заміна командної моделі управління моделлю співробітництва;
- компетентність та якість персоналу;
- лідерські якості керівників;
- мінімізація втраченої вигоди;
- м'який стиль керівництва та формування спільних цінностей;
- напористість менеджменту;
- основа та стимул розробки майбутніх правил взаємодії – не інструкції, а пошук та розробка ефективних технологій;
- навчання та самонавчання персоналу підприємств;
- організаційна культура;
- перехід від принципу «керівники думають, а робітники виконують» до стилю «робітники думають, а керівники аналізують»;
- мережева, а не ієрархічна взаємодія;
- посилення залежності від середовища.

Зростання вартості підприємства як найвища мета підприємницької діяльності в останні роки активно обговорюється та впроваджується менеджментом за допомогою формування комплексної вартості підприємства.

З одного боку, прямий зв'язок між стратегією підприємства та формуванням комплексної вартості дозволяє спрямувати процес розробки стратегії в єдине русло з іншими зусиллями щодо здійснення вартості. Але якщо в процесі розробки стратегії спочатку не закладено курс на формування комплексної вартості, то управління підприємством буде менш плідним, оскільки його цілі можуть суттєво розходитися з обраною стратегією [3]. З іншого боку, динаміка конкурентного середовища змушує менеджерів розробляти та впроваджувати системи оцінки та управління, які дозволяють здійснювати управління підприємством на основі системного об'єднання стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління підприємством.

Отже, розробка стратегії управління промисловим підприємством – складний творчий процес, що передбачає пошук, вибір та обґрунтування шляхів та цілей розвитку підприємства, а також засобів їх реалізації. Аналіз літературних джерел [2; 10] показує, що стратегію розробляють далеко не всі промислові підприємства. Це відбувається через недостатність знань у менеджерів, відсутність досвіду та методичного забезпечення розробки стратегії, надмірної завантаженості топ-менеджерів проблемами поточної діяльності підприємства тощо. При цьому фахівці (як теоретики, так і практики) визнають, що ясне розуміння цілей і чітко сформульована стратегія здатні в цілому покращити структуру і функціонування підприємства, а також підвищити ефективність його діяльності. Крім того, стратегія має значення для формування ринкової поведінки підприємства у сфері його інтересів. Вона надає певну точку відліку та загальне бачення, деякі рамки, що дозволяють менеджерам приймати реалізовані, інтегровані та послідовні рішення. Без чіткого формулювання стратегічних цілей неможлива оцінка діяльності промислового підприємства, а отже, і ефективне управління.

Велике значення для розвитку концепції стратегічного управління комплексною вартістю підприємства мають дослідження та характеристика самого поняття «стратегічне управління». Зміст поняття дається у його визначенні. Чим ширше розкривається поняття, тим вище науковий рівень теорії, в систему якої воно входить. Тому стратегічне управління підприємством можна розглядати як управління його комплексною вартістю (стратегічне управління комплексною вартістю). Стратегічне управління комплексною вартістю підприємства – ключові стратегії максимізації комплексної вартості та основоположні принципи їх реалізації на основі дослідження фінансової, маркетингової, інвестиційної, кадрової, виробничо-технологічної політики підприємства.

Узагальнену стратегію управління промисловим підприємством на основі комплексної вартості наведено на рис. 1.

Узагальнена структура є упорядкованою сукупністю функцій і процесів.

На стратегічному рівні здійснюється вибір та прийняття стратегії управління промисловим підприємством на основі комплексної вартості. Прийняття цієї стратегії відповідає інтегральному критерію ефективності господарської діяльності підприємства в умовах ринку.

Тактичний рівень відповідає за реалізацію стратегії через систему політики підприємства: фінансової, маркетингової, виробничої, інвестиційної та кадрової. Завдання, які вирішуються на тактичному рівні, є централізованими і забезпечують горизонтальну координацію діяльності підсистем оперативного рівня.

На оперативному рівні представлені бізнес-процеси, які протікають на підприємстві, процеси формування комплексної вартості підприємства та інформаційні процеси.

Слід зазначити, що ключовою вимогою до будь-якої системи є наявність зв'язку між стратегічним та оперативним управлінням підприємства. Саме зв'язок стратегічного і оперативного управління – одна з найскладніших проблем, яку необхідно вирішити промисловим підприємствам, адже у багатьох з них існує розрив між стратегічним та оперативним управлінням. Причини такої проблеми можуть бути різними. Основна причина полягає у відсутності дієвої системи доведення стратегії до співробітників підприємства та неопрацьованому процесі зв'язку стратегії і оперативного управління. Оскільки успіх будь-якого підприємства залежить від того, чи є оперативний план найближчого року частиною довгострокового плану реалізації обраної стратегії. Якщо стратегія та оперативні плани не узгоджуються один із одним, то важко розраховувати на успішну реалізацію розробленої стратегії. Такий розрив може усунути збалансована система показників (ЗСП), розроблена Р. С. Капланом та Д. П. Нортеном [1]. На їхню думку, це можна виконати через процедуру «зниження» від стратегії вищого рівня до бюджету локальних операцій.

Система організаційно-економічних показників слугує для оцінки ефективності політики підприємства за вказаними напрямками. Інформаційні процеси виступають у ролі реалізуючого механізму, що забезпечує проведення управлінської інформації на всі ієрархічні рівні та у всі під-

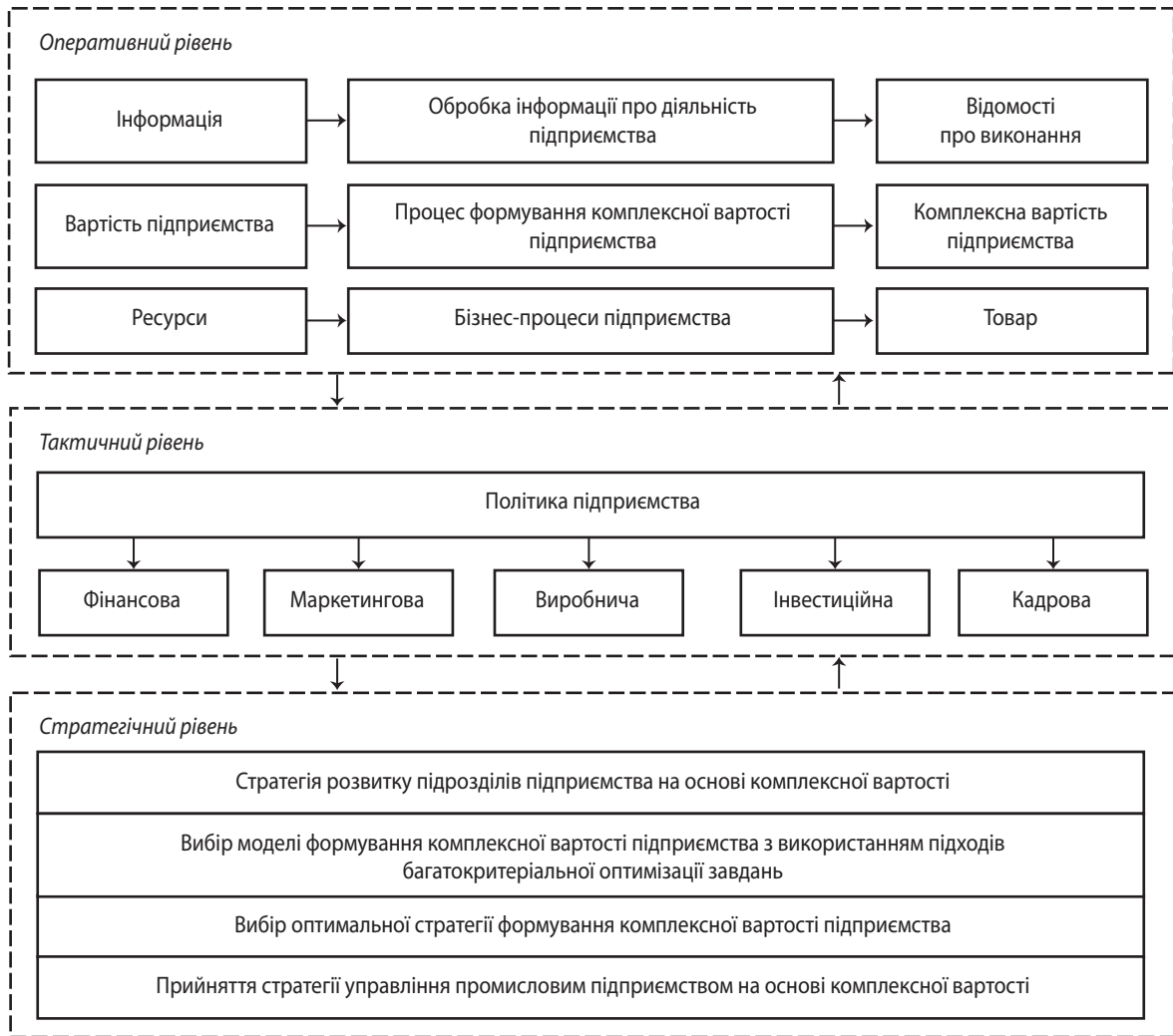


Рис. 1. Стратегія управління промисловим підприємством на основі комплексної вартості

Джерело: укладено автором

розділи підприємства через єдину систему електронного обміну даними.

Нові форми менеджменту, засновані на використанні інтегрального критерію формування комплексної вартості підприємства для оцінки ефективності управлінських рішень, забезпечують вироблення і реалізацію єдиної управлінської політики підприємства, яка охоплює такі взаємопов'язані галузі: фінансову, маркетингову, виробничу, інвестиційну і кадрову. Такий підхід забезпечує «тотальне» управління підприємством як єдиним об'єктом, при цьому управлінські рішення виробляються з урахуванням всіх значущих аспектів внутрішньої та зовнішньої сфери його діяльності.

Фінансова політика забезпечує побудову ефективної системи управління фінансами підприємства, спрямованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей його діяльності. До сфери фінансової політики підприємства включаються: розробка облікової, податкової, кредитної та дивідендної політики, а також політики управління оборотними коштами, кредиторської та дебіторської заборгованістю.

Маркетингова політика спрямована на вивчення ринку з метою максимального задоволення потреб споживачів і максимізації прибутку підприємства від реалізації товарів. У сучасних умовах функція маркетингу не обмежується виключно спеціалізованими підрозділами всередині підприємств. Завдання керівництва підприємства – орієнтувати всі бізнес-процеси на здійснення реалізації товарів, сформулювати у кожного працівника ясне уявлення про споживача та його запити і створити умови, що змушують кожного працівника піклуватися про розширення реалізації товарів свого підприємства.

Виробнича політика забезпечує мінімізацію витрат виробництва, приведення якості товарів у відповідність із запитом споживачів, створення оптимальної системи забезпечення сервісних служб, підвищення конкурентоспроможності на базі удосконалення та діючої технології виробництва товарів.

Кадрова політика відповідає за формування ідеології та принципів кадрової роботи, планування, залучення, відбір і ротацію працівників, організація робіт і керівництво кадрами, підвищення кваліфікації та підготовка працівни-

ків підприємства, впровадження системи стимулювання їх діяльності та розвиток соціального партнерства.

Інвестиційна політика спрямована на визначення пріоритетних напрямів інвестицій підприємства, їх загального обсягу, способів раціонального використання накопичень, поєднання різних джерел фінансування, залучення позикових коштів.

Запропонована стратегія управління промисловим підприємством на основі комплексної вартості дозволяє виявити для кожної підсистеми її технологічні, організаційні та інформаційні входи та виходи, пов'язати їх в єдиній системі організаційно-економічних показників і виробити єдині вимоги до прийняття управлінських рішень на основі вартості підприємства.

Така організація процесу управління підприємством дозволяє завчасно готувати варіанти раціональних рішень на виникаючі та прогнозовані зміни цін на ресурси, зміни власних та залучених коштів, коригувати плани виробництва товарів, отримання кредитів тощо.

У зв'язку з цим передбачається використовувати підходи до вирішення завдань багатокритеріальної оптимізації, спрямовані на ефективне узгодження варіантів вибору моделі формування комплексної вартості підприємства за окремими напрямками діяльності підприємства та знаходження оптимального рішення для підприємства в цілому.

Так, одним із підходів до знаходження оптимуму моделі управління підприємством на основі комплексної вартості є таким.

Нехай маємо t стратегій формування комплексної вартості підприємства $Y_j(t)$, $j = 1, m$, кожній з яких відповідає ефективне опорне рішення управління x_{j0} , $j = 1, m$.

Для кожного опорного рішення x_{j0} можна обчислити оцінку наслідків зміни управління діяльністю підприємства для конкретних реалізацій вектора $Y_j(t)$. Для того щоб різні опорні рішення управління можна було порівнювати за ефективністю і ступенем стійкості до варіацій характеристик функціонування підприємства для знаходження оптимального, з погляду управління вартістю підприємства загалом доцільно аналіз всіх x_0 проводити з урахуванням однакових значень $Y_j(t)$. Результати такого аналізу відображені у табл. 2.

У табл. 2 по діагоналі розташовані функції мети для кожного опорного рішення формування x_{j0} відповідні реалізації умов функціонування підприємства $Y_j(t)$, а решта елементів кожного рядка є оцінками наслідків варіацій $Y_j(t)$, $j = 1, m$. Табл. 2 аналогічна за формою та змістом матриці платежів, що використовується при прийнятті рішень в умовах ризику та невизначеності. Ця таблиця є вихідною для прийняття ефективного рішення при формуванні вартості підприємства.

Таблиця 2

Опорні рішення стратегії формування комплексної вартості підприємства

Опорні рішення формування комплексної вартості підприємства	Варіації стратегій формування комплексної вартості підприємства			
	$Y_1(t)$	$Y_2(t)$...	$Y_m(t)$
X_1^0	$P_{11}^0 [x_1^0, Y_1(t)]$	$\Delta P_{12}^0 [x_1^0, Y_2(t)]$...	$\Delta P_{1m}^0 [x_1^0, Y_m(t)]$
X_2^0	$\Delta P_{21}^0 [x_2^0, Y_1(t)]$	$P_{22}^0 [x_2^0, Y_2(t)]$...	$\Delta P_{2m}^0 [x_2^0, Y_m(t)]$
...
X_m^0	$\Delta P_{m1}^0 [x_m^0, Y_1(t)]$	$\Delta P_{m2}^0 [x_m^0, Y_2(t)]$...	$P_{mm}^0 [x_m^0, Y_m(t)]$

Джерело: укладено автором

У табл. 2 наведено кілька опорних рішень, оцінки їх якості за оптимальними умовами P_{0j} , а також оцінки наслідків можливих змін управління діяльністю підприємства $Y(t)$. На основі цієї інформації необхідно вибрати єдине рішення.

Завдання прийняття рішення пов'язане з визначенням певного показника якості. У стаціонарних системах в умовах повної інформованості менеджера критерій приймається комплексна цільова функція, яка враховує властивості системи та витрати на їх досягнення, зведена до скалярного вигляду. Правило прийняття рішення в цьому випадку полягає у знаходженні такого рішення x_{0j} яке оптимізує цільову функцію. Реалізація цього алгоритму в умовах ризику та невизначеності може спричинити негативні наслідки. У разі необхідно враховувати як x_{0j} - ефективність рішення, a_i - його стійкість до зміни умов. У цьому випадку доцільно використовувати підхід, що базується на знаходженні компромісу між ефективністю

та стійкістю стратегії формування комплексної вартості підприємства.

Нехай задана допустима безліч рішень X . На цій множині визначено два критерії: $k_1(x)$, $k_2(x)$, перший з яких характеризує ефективність, а другий - стійкість рішень. Тоді загальний підхід вибору компромісного рішення має вигляд:

$$X_m^0 = \arg \max_{x \in X} \sum_{i=1}^2 a_i k_i(x), \quad \sum_{i=1}^2 a_i = 1.$$

Вибір значень a_i визначає конкретний вид критерію прийняття рішень та відповідний йому вибір компромісу.

Висновок. Використання запропонованого підходу щодо ефективного варіанту вибору моделі формування комплексної вартості підприємства надасть можливість окремим напрямкам діяльності підприємства знаходити оптимальне управлінське рішення для їх стратегічного розвитку.

Таким чином, вибір оптимального стратегічного управління вартістю підприємства є необхідним і залежить від особливостей його функціонування. Тільки в системному та послідовному підході формування стратегії управління промисловими підприємствами на основі комплексної вартості є можливість забезпечення зростання їх вартості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996. January/February.
2. Tulchinskiy R., Chobitok V., Dergaliuk M., Semenchuk T., Tarnovska I. Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. 21(8), 97-104.
3. Задерей В. Методи оцінки вартості компаній. *Агроекономіка*. 2017. С. 48–54.
4. Капуліна М. Максимізація вартості підприємства як критерій ефективності його функціонування. 2007. URL: <http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/4/12-Kaparulina.pdf>
5. Коваль І. Ф. Оцінка вартості компаній: методичні підходи та застосування. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 665–668. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_157
6. Костирко Р. О. Комплексна оцінка вартості підприємства : монографія. Харків : Фактор, 2008. 278 с.
7. Мельничук Д. П., Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
8. Мендрол О. Г. Управління вартістю підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 272 с.
9. Пилипенко С. Н. Менеджмент : учеб. пособие для иностранных студентов. Харків : Изд. ХНЭУ, 2012. 152 с.
10. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків : УІПА, 2015. 291 с.
11. Святенко С. Оцінка бізнесу як інструмент управління вартістю малого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). С. 403–409.
12. Система управління за результатами. *Фінський досвід*. 2002. URL: <https://library.if.ua/book/142/9539.html>
13. Файоль А. Генеральный и промышленный менеджмент. Москва : Высшая школа, 2003. 387 с.
14. Шинкаренко В. Г. Формирование объектов при исследовании систем управления. *Економіка транспортного комплексу*. 2001. Вип. 4. С. 5–11.
15. Шишова Ю. Методичні аспекти управління вартістю підприємства в умовах екологоорієнтованого розвитку на основі вартісного розриву *Інноваційна економіка*. 2013. № 11 (49). С. 206–214.

REFERENCES

- Fayol, A. *Generalnyy i promyshlennyy menedzhment* [General and Industrial Management]. Moscow: Vysshaya shkola, 2003.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, January/February (1996).
- Kapulina, M. "Maksymizatsiia vartosti pidpriemstva yak kryterii efektyvnosti yoho funktsionuvannia" [Maximizing the Value of the Enterprise as a Criterion for the Efficiency of Its Operation]. 2007. <http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/4/12-Kaparulina.pdf>
- Kostyrko, R. O. *Kompleksna otsinka vartosti pidpriemstva* [Comprehensive Assessment of the Value of the Enterprise]. Kharkiv: Faktor, 2008.
- Koval, I. F. "Otsinka vartosti kompanii: metodychni pidkhody ta zastosuvannia" [Estimating the Value of Companies: Methodical Approaches and Applications]. *Molodyi vchenyi*. 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_157
- Melnichuk, D. P., and Krushelnytska, O. V. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Kondor, 2005.
- Mendrol, O. H. *Upravlinnia vartistiu pidpriemstva* [Enterprise Cost Management]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Pilipenko, S. N. *Menedzhment* [Management]. Kharkiv: Izd. KhNEU, 2012.
- Prokhorova, V. V., Protsenko, V. M., and Chobitok, V. I. *Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia* [Formation of a Competitive Strategy of Enterprises on the Basis of Innovative Investment]. Kharkiv: UIPA, 2015.
- "Systema upravlinnia za rezultatamy" [Management System by Results]. *Fynskyi dosvid*. 2002. <https://library.if.ua/book/142/9539.html>
- Shinkarenko, V. G. "Formirovaniye obektov pri issledovanii sistem upravleniia" [Formation of Objects in the Study of Control Systems]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 4 (2001): 5-11.
- Shyshova, Yu. "Metodychni aspekty upravlinnia vartistiu pidpriemstva v umovakh ekolohoorientovanoho rozvytku na osnovi vartisnoho rozryvu" [Methodical Aspects of Managing the Value of the Enterprise in the Conditions of Ecologically Oriented Development Based on the Value Gap]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 11(49) (2013): 206-214.
- Sviatenko, S. "Otsinka biznesu yak instrument upravlinnia vartistiu maloho pidpriemstva" [Business Valuation as a Small Business Value Management Tool]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 6(23) (2019): 403-409.
- Tulchinskiy, R. et al. "Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization". *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, no. 21(8) (2021): 97-104.
- Zaderei, V. "Metody otsinky vartosti kompanii" [Methods of Assessing the Value of Companies]. *Ahrosvit* (2017): 48-54.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2022 р.