

formation of marketing strategy development engineering enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, no. 6 (2011): 203-206.

Kibuk, T. M. "Stratehichniy potentsial pidpriemstva (na materialakh pidpriemstv metalurhiinoi haluzi Ukrainy)" [The strategic potential of the company (based on metallurgical industry of Ukraine)]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2010.

Kovach, M. I. "Formuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva" [Forming strategic potential of the company]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 23. 10 (2013): 207-212.

Otenko, I. P. *Strategicheskoe upravlenie potentsialom predpriatiia* [Strategic management potential of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU, 2006.

Samoiylyk, Yu. V. "Mekhanizm strukturyzatsii stratehichnoho potentsialu konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Mechanism structuring strategic potential competitiveness]. *Tekhnolohy-cheskyi audyt y rezervy proyzvodstva*, no. 2 (2) (2011): 32-35.

Sokhatska, O. M., and Proboiv, O. A. "Metodychni aspekty upravlinnia stratehichnym potentsialom aktsionerlykh tovarystv" [Methodological aspects of the strategic potential of joint stock companies]. <http://dspace.uabs.edu.ua>

Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva [The theoretical basis of competitive strategy]. Kharkiv: INZhEK, 2006.

УДК 65.012.32

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2014 КРУГЛОВА О. А., КОЗУБ В. О.

УДК 65.012.32

Круглова О. А., Козуб В. О. Системний підхід до організації моніторингу на підприємстві

Метою статті є подання результатів дослідження сутності та особливостей формування моніторингу на підприємстві із дотриманням системного підходу. Виділено проблеми, пов'язані з визначенням сутності моніторингу та його елементного складу. Моніторинг подано як систематичне спостереження, що реалізується в межах загальної системи управління визначеним об'єктом, і передбачає вимірювання та порівняння фактичних його характеристик з базовими (плановими, нормативними) з метою розробки та реалізації заходів щодо розвитку об'єкта управління як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі. Визначено основні характеристики моніторингу, його місце в системі управління, способи та період реалізації. Вивчено окремі аспекти елементного складу моніторингу як системи. Система моніторингу подана як сукупність взаємопов'язаних елементів підсистем інформаційного, технічного, організаційного, методичного забезпечення. Надана послідовність організації моніторингу на підприємстві. Особливості формування системи моніторингу на підприємстві розглянуто з огляду циклічності даного процесу.

Ключові слова: моніторинг, управління, система, системний підхід, підприємство.

Рис.: 1. **Бібл.:** 12.

Круглова Олена Анатолівна – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: helena767@mail.ru

Козуб Вікторія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра міжнародної економіки, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: kozub.viktoria@mail.ru

УДК 65.012.32

Круглова Е. А., Козуб В. А. Системный подход к формированию мониторинга на предприятии

Целью статьи является представление результатов исследования сущности и особенностей формирования мониторинга на основе системного подхода. Выделены проблемы, связанные с определением сущности мониторинга и его элементов. Мониторинг представлен как систематическое наблюдение, реализуемое в пределах общей системы управления определенным объектом, и предусматривает измерение и сравнение фактических его характеристик с базовыми (плановыми, нормативными) с целью разработки и реализации мер развития объекта управления как в текущем периоде, так и в долгосрочной перспективе. Определены основные характеристики мониторинга, его место в системе управления, способы и период реализации. Изучены отдельные аспекты элементного состава мониторинга как системы. Система мониторинга представлена как совокупность взаимосвязанных элементов подсистем информационного, технического, организационного, методического обеспечения. Представлена последовательность организации мониторинга на предприятии. Особенности формирования системы мониторинга на предприятии рассмотрены с точки зрения цикличности данного процесса.

Ключевые слова: мониторинг, управление, система, системный подход, предприятие.

Рис.: 1. **Библ.:** 12.

Круглова Елена Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: helena767@mail.ru

Козуб Виктория Александровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра международной экономики, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: kozub.viktoria@mail.ru

UDC 65.012.32

Kruhlova O. A., Kozub V. A. A Systematic Approach to Organizing Monitoring at a Company

The aim of the article is to present the results of the study of the essence and characteristics of the monitoring formation in a systematic manner. The problems associated with the definition of the essence of monitoring and its elements were highlighted. Monitoring is presented as systematic observation, exercisable within the overall management system specific object, and provides measurement and comparison of actual performance with its base (planned, regulatory) to develop and implement the development of the control object in the current period and in the long run. The main characteristics of monitoring, its place in the system of management, methods and implementation period were identified. Some aspects of the elemental composition of the monitoring as a system were studied. The monitoring system is represented as a set of interrelated elements of subsystems informational, technical, organizational, methodological support. The sequence of monitoring at the enterprise was given. Features of formation of the monitoring system in the enterprise are considered taking into account the cyclicity of the process.

Key words: monitoring, management, system, system approach, the company.

Fig.: 1. **Bibl.:** 12.

Kruhlova Olena A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Catering Trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: helena767@mail.ru

Kozub Viktoriia A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of International Economics, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: kozub.viktoria@mail.ru

Сучасне підприємство функціонує в умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції як на споживчому ринку, так і ринках економічних ресурсів. За таких умов ефективне управління підприємством, швидкість та адекватність його реакції на зміни в зовнішньому середовищі залежать від обсягів, періодичності та якості інформаційного забезпечення, що доводить актуальність моніторингу важливих для господарюючого суб'єкта процесів, подій, результатів.

Проведені дослідження свідчать, що в науковій літературі відсутня єдина думка щодо сутності моніторингу та визначення основних його етапів. Маючи схожі позиції з приводу того, що моніторинг є невід'ємним елементом у системі управління певним об'єктом, науковці по-різному визначають його місце в загальній системі управління, процеси, що складають зміст моніторингу, цільові настанови та способи його реалізації, тощо. Зокрема, моніторинг розглядається як компонента в загальній системі управління на підприємстві, що реалізується в межах фінансового планування (Р. Брейлі), контролю (Б. Колас, М. Мескон, А. Майкл, Ф. Хедоурі, І. О. Бланк, О. М. Тищенко, Н. О. Власова) та контролінгу (Е. Майер, Н. Г. Данілочкіна) [1 – 3; 5 – 8; 10; 12]. У працях О. О. Терещенка моніторинг є інструментом вирішення завдань оперативного характеру [9], О. М. Тищенко – елементом стратегічного управління на підприємстві [10; 12]. Щодо завдань, то у працях І. О. Бланка, О. О. Терещенка, О. М. Тищенко, Ю. Б. Іванова акцентовано увагу на тому, що моніторинг передбачає спостереження за визначеним об'єктом [1; 9; 10; 12]. Разом із тим, інші автори до переліку завдань моніторингу включають також аналіз та оцінку, контроль та прогнозування змін досліджуваного об'єкта [6; 7].

З приводу сутності моніторингу відзначимо, що моніторинг походить від латинського «monitor» – той що нагадує, спостерігає, у англійській мові «monitor» – контролювати, перевіряти. Донині відсутня єдина позиція щодо дефініції «моніторинг». Зокрема, моніторинг подають як спеціально організоване систематичне спостереження [1; 4]; відстеження процесів або тенденцій з метою своєчасної оцінки ситуацій, що виникають [11]; дії з формування оціночних показників, збір та обробку інформації, а також коригування, за необхідності, вихідних установок [6]. Узагальнюючи визначення моніторингу, подані у працях вітчизняних і зарубіжних науковців [1 – 12], і спираючись на методичні засади теорії управління підприємством, виділено його основні характеристики, а саме: процесний характер, об'єкту та цільову спрямованість. Розвиток даного питання відзначимо таким.

Згідно з основними теоретичними положеннями підприємство є складною системою, що функціонує за визначених цільових настанов. Досягнення цілей розвитку підприємства забезпечується за умов реалізації функцій управління, основними з яких є *організація, планування, мотивація, контроль*. Реалізація функцій організації передбачає створення найбільш сприятливих умов для досягнення бажаних цілей, планування – визначення конкретних завдань на різні планові періоди, мотивації – обґрунтування спонукальних мотивів

до реалізації цілей, функції контролю – перевірку відповідності фактичного стану системи її цільовим характеристикам. Подані функції є загальними та становлять суть управління будь-яким об'єктом. У межах функцій організації, планування, мотивації, контролю виділяють підфункції, що забезпечують реалізацію основних функцій та зв'язок між ними. Зокрема, функція організації реалізується через функції регламентації, установлення прав та обов'язків працівників; планування – через підфункції прогнозування, моделювання, програмування; мотивації – через стимулювання праці; контролю – підфункції обліку, виявлення відхилень та аналізу їх причин. Урахування основних характеристик моніторингу та дотримання функціонального підходу в управлінні підприємством дозволяє зробити висновок, що моніторинг є підфункцією контролю, реалізація якої створює підґрунтя для аналізу та оцінки функціонування і розвитку визначеної системи.

Погоджуючись із тим, що моніторинг є компонентом загального процесу управління визначеним об'єктом, науковці мають різні думки з приводу його місця в системі управління підприємством, а також основних етапів. Зокрема, моніторинг подають як компоненту контролю, що реалізується на всіх його етапах, а саме на етапі попереднього, поточного та підсумкового контролю [1; 9]. Колас Б. виділяє такі етапи моніторингу, як збір інформації, первинне оброблення інформації, формулювання гіпотези, твердження гіпотези, висновки і пропозиції [5, с. 193]. Моніторинг представляють також не як окрему компоненту в межах організації контролю на підприємстві, а як систему більш високого порядку, що об'єднує в собі функції обліку, аналізу та контролю й створює підґрунтя для прогнозування [4].

Дотримуючись позиції щодо багатоетапності реалізації моніторингу на підприємстві, тим не менше, вважаємо некоректним отождення моніторингу з оцінкою, а також включення прогнозування до основних етапів моніторингу. Моніторинг та оцінка перетинаються в загальній цільовій настанові, а саме – відстеження ходу та результатів розвитку певної системи та підготовка необхідної інформації для особи, що приймає рішення. Попри загальну цільову настанову, сутнісне наповнення моніторингу та оцінки є різними. Так, у загальному вигляді моніторинг надає відповідь на запитання «що відбувається?», «як справи?». У його основі лежить відстеження ситуації, а саме – збирання фактичних даних, вимірювання, порівняння фактичних характеристик системи з бажаними. На відміну від моніторингу оцінка надає відповідь на запитання «чому так сталося?», а в її основі – аналіз стану та динаміки об'єкта управління, а також виявлення причин відхилень його фактичних характеристик від цільових.

Щодо включення до моніторингу операцій із планування та прогнозування відзначимо таке. На підприємстві цілком прийнятним є організація моніторингу виконання прогнозних завдань, проте, вважаємо нелогічним включення етапу прогнозування до системи моніторингу визначеного об'єкта.

За узагальнення існуючих підходів та думок із приводу основних процесів, що становлять сутність моніторингу, та їх критичної оцінки зроблено висновок, що моніторинг є спостереженням, яке реалізується через процеси вимірювання та порівняння. Як і будь-яка інша система, моніторинг є системою ієрархічною, і дані моніторингу за певним показником – індикатором *n*-го рівня – є підґрунтям для формування показника моніторингу більш високого рівня і т. ін. А отже, процес спостереження, який видається виключно процесом формування вихідної інформації щодо визначеного об'єкта, на практиці перетворюється у процеси моделювання визначеного об'єкта, вимірювання його окремих компонент за допомогою низки показників і порівняння фактичних і нормативних значень останніх.

Наступне суперечливе питання щодо моніторингу стосується його цільових настанов. Зокрема, у праці О. О. Терещенка відзначено, що моніторинг реалізується в межах виключно оперативного контролю [9, с. 92 – 95]. Акцентуючи увагу на систематичності та безперервності процесу спостереження, автор підводить до думки, що моніторинг здійснюється лише в оперативному режимі для прийняття рішень оперативного характеру. Погоджуючись із тим, що моніторинг належить до інструментів оперативного управління, вважаємо, що його роль у системі управління підприємством цим не обмежується. Інформація, отримана за даними моніторингу, є підставою для обґрунтування рішень не лише в поточному, але й у довгостроковому періоді. І в цьому сенсі моніторинг в управлінні розглядається не лише як засіб (засіб контролю), але й як інструмент стратегічного управління.

Запровадження стратегічного планування на підприємствах зумовило розвиток конфігурації моніторингу. За збереження функцій контролю та спостереження цільові настанови та спрямованість моніторингу змінилися. Інформація, що отримана у результаті моніторингу, у більшому ступені необхідна для уточнення та перевірки результатів моделювання та прогнозування, ніж для отримання даних про об'єкт. Як засіб досягнення стратегічних цілей управління витратами підприємства розглядає моніторинг В. П. Савчук. Призначення моніторингу автор вбачає у тому, що дана система дозволяє накопичувати дані щодо показників ефективності бізнесу, обробляти їх та аналізувати в динаміці відхилення фактичних значень показників від нормативних або припустимих рівнів [11, с. 335].

Автори праці [10] (Тищенко О. М., Іванов Ю. Б. та ін.) як один із ключових аспектів у розумінні моніторингу виділяють його стратегічний характер і зазначають, що моніторинг слід сприймати в контексті функцій управління як підхід, що доповнює стратегічне управління. За твердженням авторів, якщо загальним завданням стратегічного управління є виявлення основних цілей та визначення способів їх досягнення, тобто створення «штучної реальності», то моніторинг – «реальність штучного» – забезпечення існування його у просторі та часі [10, с. 219].

Аналіз матеріалу, що поданий вище, дозволяє зробити загальний висновок, що моніторинг є спостереженням за визначеним об'єктом за цільовою настановою забезпечення його функціонування як у поточному періоді, так і розвитку в перспективі. Узагальнюючи результати дослідження щодо сутності моніторингу та цільових настанов, поданих вище, відзначимо таке. Моніторинг – систематичне спостереження, що реалізується в межах загальної системи управління визначеним об'єктом і передбачає вимірювання та порівняння фактичних його характеристик з базовими (плановими, нормативними) з метою розробки та реалізації заходів щодо розвитку об'єкта управління як у поточному періоді, так і довгостроковій перспективі.

Передумовою прийняття обґрунтованих рішень щодо управління визначеним об'єктом на підприємстві є розробка та реалізація в межах окремого господарюючого суб'єкта відповідної системи моніторингу. Окремі аспекти елементного складу моніторингу як системи подано в публікаціях [1; 3; 4; 12]. Зокрема, автори відзначають, що за мінімальної конфігурації моніторинг включає такі елементи, як інформаційну, аналітичну та оперативну системи [1; 3]. Інформаційна система забезпечує регулярний збір інформації, її упорядкування та можливість доступу до неї визначених користувачів. У межах аналітичної забезпечується аналітична оцінка значень параметрів, що контролюються. Оперативна система призначена для обґрунтування рішень, що відповідають цілям розвитку підприємства. Погоджуючись із необхідністю виділення інформаційної та аналітичної підсистем, вважаємо суперечливим включення до системи моніторингу оперативної підсистеми. Вважаємо, що моніторинг обмежується лише відслідковуванням визначених даних. Їх аналіз та прийняття рішень не входять до функцій моніторингу.

Галіцин В. К. пов'язує моніторинг зі стабільністю інформаційних потоків і зазначає, що система моніторингу формується за визначення споживачів, джерел, способів технічної реалізації та інших видів забезпечення [4, с. 8]. За інших однакових умов загальне забезпечення управління визначеним об'єктом на підприємстві, згідно з І. О. Бланком, може бути подано як сукупність інформаційного, організаційного та методичного забезпечення [1, с. 62 – 130]. Організаційна підсистема являє собою сукупність внутрішніх структурних підрозділів підприємства, що впливає на розподіл повноважень між рівнями управління та рух інформації за підрозділами. Інформаційна підсистема являє собою сукупність показників, окремі способи та методи обробки інформації – методичну підсистему управління об'єктом на підприємстві. Поданий підхід у виділенні підсистем управління визначеним об'єктом є найбільш узагальнюючим і, за уточнення змісту окремих підсистем, прийнятний для визначення системи управління будь-яким об'єктом.

Дотримуючись логіки з визначення системи та узагальнюючи виділення складових моніторингу, відзначимо, що моніторинг визначеного об'єкта реалізується за відповідної системи інформаційного, технічного, організаційного та методичного забезпечення. Інформаційна підсистема визначає джерела та характер інформації, що

надходить; технічна – технічні засоби та програмне забезпечення з обробки інформації; методична – способи моделювання об'єкта моніторингу, порядок визначення показників; організаційна – особливості організаційної структури управління господарюючого суб'єкта, що зумовлює шляхи та швидкість просування інформації за внутрішніми комунікаційними каналами.

Моніторинг, як компонента загальної системи управління на підприємстві, є процесом циклічним, що містить ряд етапів. Зокрема за положень, що подано у працях І. О. Бланка, безвідносно об'єкта, формування моніторингу передбачає побудову системи інформаційних та узагальнюючих показників, вирішення питань щодо форм контрольних звітів і періоду моніторингу за кожним із показників, встановлення розмірів відхилень фактичних показників від встановлених стандартів, встановлення причин відхилень [1, с. 127]. Галіцин В. К. звертає увагу на загальні процеси, що відбуваються під час моніторингу. За думкою автора, технологію моніторингу складають фази спостереження, оцінювання, прогнозування та вирішення з використанням відповідного інструментарію (методів системного та комплексного аналізу, обґрунтування управлінських рішень за умов невизначеності зовнішнього середовища) [4, с. 14].

Погоджуючись із загальною концепцією організації моніторингу, що подана у працях [1; 3; 6], відзначимо суперечливість включення до моніторингу етапів аналізу (з використанням методів системного, комплексного аналізу, а також експертних методів), ухвалення рішення на основі отриманих результатів [7; 12]. Як відзначено раніше, моніторинг створює підґрунтя для аналізу. Аналіз є окремим етапом у загальній системі управління визначеним об'єктом і є підґрунтям для прийняття управлінського рішення. Інша річ, що моніторинг є інтегрованим

у систему управління визначеним об'єктом, що зумовлює необхідність подання інформації у спосіб, найбільш прийнятний для аналізу та оцінки визначеного об'єкта.

Узагальнюючи існуючі розробки, загальну схему організації моніторингу на підприємстві можна надати в такий спосіб (рис. 1).

Початковим етапом у загальному циклі моніторингу визначеного об'єкта є етап формування такої системи, що передбачає послідовність дій щодо визначення цільових настанов і завдань моніторингу, обґрунтування методичних, технічних, організаційних та інформаційних засад його реалізації, а також визначення умов та порядку подання звітності за результатами моніторингу. Етап реалізації пов'язаний безпосередньо з операціями зі збору інформації за визначеним об'єктом, її обробкою та підготовкою звітів за результатами моніторингу. Заключним етапом у загальному процесі моніторингу є оцінка звітних даних з огляду їх значущості для прийняття управлінських рішень щодо визначеного об'єкта.

ВИСНОВКИ

Спираючись на базові положення теорії менеджменту та враховуючи результати науково-теоретичних досліджень щодо завдань моніторингу, його місця в системі управління підприємством, способів і періоду реалізації, визначено, що моніторинг – це спостереження, яке передбачає вимірювання та порівняння фактичних і базових характеристик визначеного об'єкта з метою розробки та реалізації заходів щодо його функціонування та розвитку.

Під час формування моніторингу на підприємстві обґрунтовано доцільність дотримання системного підходу. Узагальнюючи існуючі підходи щодо формування моніторингу визначеного об'єкта, систему моніторингу подано як сукупність взаємопов'язаних елементів підсистем інформаційного, технічного, організаційного, ме-

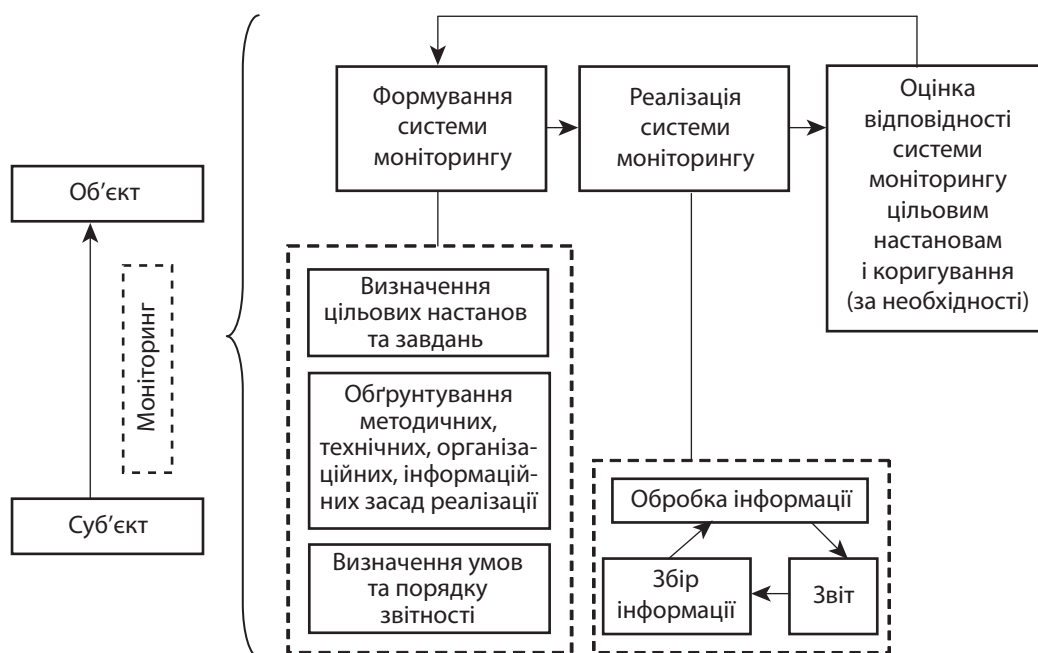


Рис. 1. Загальна схема організації моніторингу на підприємстві

Джерело: розроблено авторами.

тодичного забезпечення, що застосовано на підприємстві для спостереження за визначеним об'єктом з метою забезпечення ефективного управління ним у поточному періоді та перспективі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Бланк И. А.** Управление прибылью / И. А. Бланк. – 2-е изд., расш. и доп. – К. : Ника-Центр ; Эльга, 2002. – 752 с.
2. **Брейли Р.** Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. / Р. Брейли, С. Майерс. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 1080 с.
3. **Власова Н. О.** Формування ефективної системи обслуговування споживачів у підприємствах роздрібно́ї торгівлі : монографія / Н. О. Власова, О. А. Круглова, О. С. Шуміло. – Х. : AdvAtm, 2011. – 132 с.
4. **Галицин В. К.** Системи моніторингу : монографія / В. К. Галицин. – К. : КНЕУ, 2000. – 231 с.
5. **Коласс Б.** Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы : учеб. пособие / Б. Коласс. – М. : Финансы ; ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Под ред. Н. Г. Данилочкиной]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
7. **Майер Э.** Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
8. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, А. Майкл, Ф. Хедоури. – М. : ИД «Вильямс», 2009. – 672 с.
9. **Терещенко О. О.** Управління фінансовою санацією підприємства : підручник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 552 с.
10. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2006. – 384 с.
11. **Савчук В. П.** Стратегия + Финансы: уроки принятия бизнес-решений для руководителей / В. П. Савчук. – К. : Company Group, 2009. – 352 с.

12. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / [А. Н. Тищенко и др.]. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2007. – 376 с.

REFERENCES

- Blank, I. A. *Upravlenie pribyliu* [Profit management]. Kyiv: Nika-Tsentr; Elga, 2002.
- Breyli, R., and Mayers, S. *Printsipy korporativnykh finansov* [Principles of Corporate Finance]. Moscow: Olimp-Biznes, 2010.
- Halitsyn, V. K. *Systemy monitorynhu* [Monitoring systems]. Kyiv: KNEU, 2000.
- Kolass, B. *Upravlenie finansovoy deiatelnosti predpriatiia. Problemy, kontseptsii i metody* [Financial management of the enterprise. Problems, concepts and methods]. Moscow: Finansy; YuNITI, 1997.
- Kontrolling kak instrument upravleniia predpriatiem* [Controlling as a tool of management]. Moscow: YuNITI, 2002.
- Mayer, E. *Kontrolling kak sistema myshleniia i upravleniia* [Controlling the system thinking and management]. Moscow: Finansy i statistika, 1993.
- Meskon, M., Maykl, A., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Viliams, 2009.
- Savchuk, V. P. *Strategiia + Finansy : uroki priniatiia biznes-resheniy dlia rukovoditeley* [Strategy + Finance: Lessons from business decision-making for managers]. Kyiv: Company Group, 2009.
- Tereshchenko, O. O. *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstva* [Management of financial sanitation company]. Kyiv: KNEU, 2006.
- Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [The theoretical basis of competitive strategy]. Kharkiv: INZhEK, 2006.
- Tishchenko, A. N. *Formirovanie konkurentnoy pozitsii predpriatiia v usloviakh krizisa* [Formation of the competitive position of the company in a crisis]. Kharkiv: INZhEK, 2007.
- Vlasova, N. O., Kruhlova, O. A., and Shumilo, O. S. *Formuvannia efektyvnoi systemy obsluhovuvannia spozhyvachiv u pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli* [Building an effective system of customer service in the retail industry]. Kharkiv: AdvAtm, 2011.