

УДК 005.21:005.9

**Малярець Л.М.***доктор економічних наук, професор,  
Харківський національний університет  
імені Семена Кузнеця***Мочона Л.Г.***аспірант кафедри економіки  
та оцінки майна підприємств  
Харківського національного університету  
імені Семена Кузнеця*

## ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЇЇ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

У статті розроблено методичний підхід до оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства для подальшого її стратегічного контролінгу. За допомогою факторного аналізу на основі попередньо сформованої системи показників встановлено рейтинг їх впливу на виробничо-господарську діяльність. Відповідно, користуючись методом побудови таксономічного показника, визначено рівень розвитку кожної підсистеми виробничо-господарської діяльності. Сформовано схему причинно-наслідкових взаємозв'язків для розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності. Запропоновано прогностичні значення показників використати для обґрунтування бажаних значень показників функціональних стратегій на підприємстві.

**Ключові слова:** виробничо-господарська діяльність, підсистема виробничо-господарської діяльності, стратегічний контролінг, система показників, економіко-математичне моделювання, прогностичне значення показника, методичний підхід.

### **Малыарец Л.М., Мочона Л.Г. ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА ЕЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА**

В статье разработан методический подход к оценке производственно-хозяйственной деятельности предприятия для дальнейшего ее стратегического контроллинга. С помощью факторного анализа и на основе предварительно сформированной системы показателей установлен рейтинг их влияния на производственно-хозяйственную деятельность. Соответственно, пользуясь методом построения таксономического показателя, определен уровень развития каждой подсистемы производственно-хозяйственной деятельности. Сформирована схема причинно-следственных взаимосвязей для разработки мер по повышению эффективности деятельности. Предложены прогнозные значения показателей использовать для обоснования желаемых значений показателей функциональных стратегий на предприятии.

**Ключевые слова:** производственно-хозяйственная деятельность, подсистема производственно-хозяйственной деятельности, стратегический контроллинг, система показателей, экономико-математическое моделирование, прогнозное значение показателя, методический подход.

### **Malyarets L.M., Mochona L.G. THE EVALUATION INDUSTRIAL AND ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES AS A BASIS FOR STRATEGIC CONTROLLING**

In the article the methodical approach to the evaluation of production and economic activities to further its strategic controlling. Using factor analysis, based on pre-established system parameters set to their rating impact on production and economic activity. Accordingly, using the method of constructing taxonomic index, determined the level of each subsystem industrial and economic activities. The scheme of causal relationships to develop measures to improve efficiency. A predictive values of used to justify the desired values of functional strategies in the enterprise.

**Keywords:** production and business activities, subsystem production and business activities, strategic controlling, scorecard, economic modeling, predictive value of the index, methodical approach.

**Постановка проблеми.** Ризикованість виробничо-господарської діяльності в умовах нестабільності та динамічності зовнішнього середовища вимагає швидкої реакції підприємства на виклики сьогодення. Складність забезпечення стійкого розвитку підприємства не лише на даний момент часу, а й на майбутні періоди потребує активних дій, нестандартних підходів, дієвих рішень від управлінців. Проте досить часто спостерігаємо не лише погіршення наявних позицій, але й втрату потенційних можливостей, що спричинено рівнем оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства.

Ефективність управління виробничо-господарською діяльністю промислових підприємств залежить від організації та методичного забезпечення її контролінгу, особливо стратегічного.

Оскільки стратегічний контролінг є підсистемою стратегічного управління, яка координує, інтегрує функції стратегічного аналізу, цілеполагання, планування та корегування стратегії, оцінка стану та прогнозу розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства є його початковою проце-

дурою. Важливість проведення оцінки полягає в об'єктивному визначенні реального стану функціонування виробничо-господарської діяльності підприємства, його фінансових, виробничих, маркетингових, кадрових можливостей для здійснення діючої стратегії, визначення резервів розвитку та проблемних ситуацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних і практичних аспектів оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема, Каплан Р. [2], Білик М.Д. [1], Білошкурський М.В. [5], Малярець Л.М. [6], Ларка М.І. [10], Матющенко, М.І. [12], Рета М.В. [16], Руда Р.В. [17], Отенко В.І. [15], Сіменко І.В. [3].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на актуальність даної проблеми, на разі відсутній загальноприйнятий методичний підхід до оцінки виробничо-господарської діяльності, який би комплексно, повною мірою забезпечив підприємство вчасною, багатоаспектною, об'єктивною інформацією на основі здійсненого

попередньо аналізу для прийняття обґрунтованих, економічно виправданих управлінських рішень.

**Мета статті** полягає у формуванні методичного підходу щодо оцінки виробничо-господарської діяльності для подальшого стратегічного контролінгу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до теоретичних основ оцінки та аналізу в управлінні діяльністю підприємства, для проведення стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності доцільно теоретично та аналітично обґрунтувати систему показників.

На основі сформованої системи показників виробничо-господарської діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу необхідно аналітично довести доцільність присутності кожного показника [13, с. 10]. Для цього необхідно встановити найвпливовіші показники виробничо-господарської діяльності підприємств, що досліджувались, у кожній із виділених підсистем: фінансовій, виробничій, маркетинговій, кадровій та інноваційно-інвестиційній.

У спеціальній літературі існує багато рекомендацій щодо аналітичного обґрунтування такої системи. Скористаємось рекомендаціями монографії Малярець Л.М. [6, с. 93] і для визначення найбільш впливових підконтрольних показників застосуємо математичний метод багатовимірної статистичного аналізу – факторний аналіз. Факторний аналіз належить до складу методів багатовимірної статистичного аналізу, які найчастіше застосовуються для вирішення практичних задач в економіці. Як відомо, у сучасній математичній статистиці під факторним аналізом розуміють сукупність методів, які на основі реально існуючих зв'язків ознак об'єкта дозволяють виявляти латентні узагальнюючі характеристики. Спочатку є сукупність елементарних ознак об'єкта  $x_j$ , взаємодія яких передбачає наявність визначених причин, тобто наявність деяких латентних факторів. Останні встановлюються у результаті узагальнення елементарних ознак і виступають як інтегровані характеристики чи ознаки, але складніші, вищого рівня [14, с. 141].

Використавши принцип обчислення латентних факторів (перша компонента пояснює максимум усієї змінності всіх показників; друга компонента, що незалежна від першої, має пояснювати максимум залишкової змінності показників і т. д.), маємо, що невелика кількість таких компонент спроможна відновити майже всю загальну змінність показників у системі.

Отже, для кожної підсистеми виробничо-господарської діяльності п'яти підприємств, що досліджувались («Харківський завод транспортного устаткування» (ПрАТ «ХЗТУ»), ДП «Харківський завод транспортного устаткування» (ДП «ХЗТУ»), ТОВ «Машгідропривод», ВАТ «Турбоатом», ВАТ «Харківський підшипниковий завод»), були обчислені за допомогою спеціального статистичного пакету Statgraphics Centurion латентні фактори, за якими слід визначити рейтинг впливу показників:

$$F_1^1 = 0,00008x_1 - 0,345x_2 + 0,436x_3 + 0,165x_4 + 0,656x_5 + 0,393x_6 + 0,862x_7 + 0,574x_8 + 0,947x_9 + 0,82x_{10} + 0,255x_{11} + 0,96x_{12} + 0,933x_{13} + 0,864x_{14},$$

$$F_2^1 = 0,024x_1 + 0,773x_2 + 0,642x_3 + 0,887x_4 + 0,618x_5 + 0,766x_6 + 0,413x_7 + 0,66x_8 + 0,036x_9 - 0,536x_{10} - 0,008x_{11} + 0,138x_{12} + 0,227x_{13} + 0,286x_{14},$$

$$F_3^1 = -0,925x_1 - 0,073x_2 - 0,279x_3 + 0,334x_4 - 0,241x_5 + 0,064x_6 + 0,03x_7 - 0,252x_8 + 0,173x_9 + 0,02x_{10} + 0,855x_{11} + 0,061x_{12} + 0,102x_{13} + 0,357x_{14}.$$

Ці три латентні фактори на 86,124% описують систему показників фінансової підсистеми виробничо-господарської діяльності підприємств, що досліджувались. Причому перший фактор описує

на 51,193%, другий – 21,296%, третій – 13,636%. Оскільки перший фактор має найбільшу дисперсію, то для визначення рейтингу впливу показників у підсистемі скористаємось факторними навантаженнями першого фактору. Це є такий рейтинг показників:

коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $x_{12}$ ), коефіцієнт автономії ( $x_9$ ), коефіцієнт термінової ліквідності ( $x_{13}$ ), коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) ( $x_{14}$ ), рентабельність оборотних активів ( $x_7$ ), коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ( $x_{10}$ ), чиста рентабельність продажів ( $x_5$ ), рентабельність необоротних активів ( $x_8$ ), коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $x_3$ ), рентабельність власного капіталу ( $x_6$ ), коефіцієнт оборотності запасів. Інші три показники фінансової підсистеми виявились не впливовими у взаємозв'язку, це: коефіцієнт оборотності активів ( $x_1$ ), коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $x_4$ ), коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $x_{11}$ ). Послідовність впливових показників сформована у напрямку зниження факторних навантажень за умови  $a_{ij} \geq 0,3$ . Аналіз послідовності впливових показників у фінансовій підсистемі дозволяє визначити цей фактор як здатність підприємств вести ефективну фінансову діяльність.

Отже, виділені найвпливовіші показники у кожній підсистемі дозволяють здійснювати контролінг виробничо-господарської діяльності у цілому, причому змінюючи значення, наприклад, найбільш рейтингових показників, можна вважати, що опосе-

Таблиця 1  
Інтегральні показники розвитку підсистем виробничо-господарської діяльності підприємств у динаміці (2012–2014 рр.)

Підприємства	2012	2013	2014
ПрАТ «ХЗТУ»			
Фінансова підсистема	0,6188	0,4877	0,59587
Виробнича підсистема	0,2466	0,2022	0,19885
Маркетингова підсистема	0,1468	0,1791	0,14446
Кадрова підсистема	0,1353	0,1613	0,12811
Загальний рівень	0,2869	0,25758	0,26682
ДП «ХЗТУ»			
Фінансова підсистема	0,1077	0,0921	0,11813
Виробнича підсистема	0,1311	0,1191	0,15179
Маркетингова підсистема	0,1984	0,2305	0,18105
Кадрова підсистема	0,1546	0,1855	0,14792
Загальний рівень	0,148	0,1568	0,14972
ТОВ «Машгідропривод»			
Фінансова підсистема	0,0433	0,0551	0,04754
Виробнича підсистема	0,0304	0,031	0,03774
Маркетингова підсистема	0,0931	0,1189	0,10361
Кадрова підсистема	0,1391	0,1643	0,12987
Загальний рівень	0,0765	0,09233	0,07969
ВАТ «Турбоатом»			
Фінансова підсистема	0,6646	0,8238	0,83585
Виробнича підсистема	0,3516	0,4093	0,45087
Маркетингова підсистема	0,1567	0,1847	0,14585
Кадрова підсистема	0,1623	0,1929	0,15294
Загальний рівень	0,3338	0,40268	0,39638
ВАТ «Харківський підшипниковий завод»			
Фінансова підсистема	0,0107	0,0126	0,01372
Виробнича підсистема	0,1321	0,1558	0,1693
Маркетингова підсистема	0,1195	0,1489	0,12282
Кадрова підсистема	0,1654	0,1972	0,15657
Загальний рівень	0,1069	0,12863	0,1156

редковано буде змінюватись і значення інших показників у підсистемах. Існування у кожній підсистемі показників незв'язаних показників потребує додаткового розгляду їх та виявлення причин такої ситуації [11, с. 418].

Задля здійснення стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності на підприємствах необхідно визначити рівень розвитку кожної підсистеми окремого підприємства та проаналізувати його динаміку протягом періоду дослідження (2012–2014 рр.).

Аналіз спеціальної наукової літератури з проблем економіко-математичного моделювання та його застосування у розв'язуванні практичних задач в економіці промислових підприємств показав, що найпопулярнішими є такі методи згортки сукупності показників – адитивний і мультиплікативний, а також спеціально розроблені математичні методи, які передбачають використання статистичних інструментів для їх реалізації. Уважається, що згортку системи показників до однієї величини дають змогу зробити такі математичні методи, як метод побудови таксономічного показника розвитку В. Плюти та показник якості. Згідно з математичними процедурами методу побудови таксономічного показника розвитку, здійснюється повна редукція простору ознак

з використанням еталону, який найчастіше формується за критерієм МініМакс [7, с. 35]. Для визначення рівня розвитку кожної підсистеми виробничо-господарської діяльності окремого підприємства був використаний метод побудови таксономічного показника. У табл. 1 представлені значення інтегральних показників розвитку кожної підсистеми виробничо-господарської діяльності підприємств, що досліджувались.

Значення інтегральних показників у табл. 1 свідчать про високий розвиток протягом останніх трьох років фінансової підсистеми виробничо-господарської діяльності ВАТ «Турбоатом» і достатній розвиток цієї підсистеми у ПрАТ «ХЗТУ». На підприємстві «ВАТ «Турбоатом» виробнича підсистема має позитивну достатню динаміку, чого не скажеш про цю ж систему на підприємстві «ПрАТ «ХЗТУ». Інші три підприємства мають надзвичайно низький рівень розвитку всіх підсистем виробничо-господарської діяльності, який зберігається всі останні три роки. У цілому рівень розвитку виробничо-господарської діяльності підприємств, що досліджувались протягом останніх трьох років, низький за виключенням одного ВАТ «Турбоатом», тому для розроблення управлінських рішень щодо покращання стану виробничо-господарської діяльності всіх підприємств визначимо вплив найбільш значущих показників у кожній підсистемі. Для цього обчислимо регресійні залежності рівня розвитку кожної підсистеми виробничо-господарської діяльності від частинних показників, які описують її. Для побудови багатofакторної лінійної регресійної моделі залежності рівня розвитку фінансової підсистеми від частинних показників розділили їх на дві частини залежно від рейтингу впливу. Тому рівняння залежностей мають вигляд:

$$I_x = 0,237 + 9,414x_{12} - 1,616x_{13} + 0,517x_{14},$$

$$t_a = 1,03 \quad t_{b_1} = 4,86 \quad t_{b_2} = -4,65 \quad t_{b_3} = 3,05$$

Обчисленні значення статистики Стьюдента свідчать, що із п'яти перших рейтингових показників, визначених за факторним аналізом, тільки три показники – коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $x_{12}$ ), коефіцієнт термінової ліквідності ( $x_{13}$ ), коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) ( $x_{14}$ ) – впливають на підвищення рівня фінансової підсистеми. Тобто саме здатність підприємств швидко перетворювати активи на гроші підвищує рівень розвитку фінансової підсистеми підприємств. Коефіцієнт детермінації свідчить, що мінливість узагальнюючого показника рівня фінансової підсистеми пояснюється на 91,724% мінливістю факторами, що були включені до моделі. За ста-

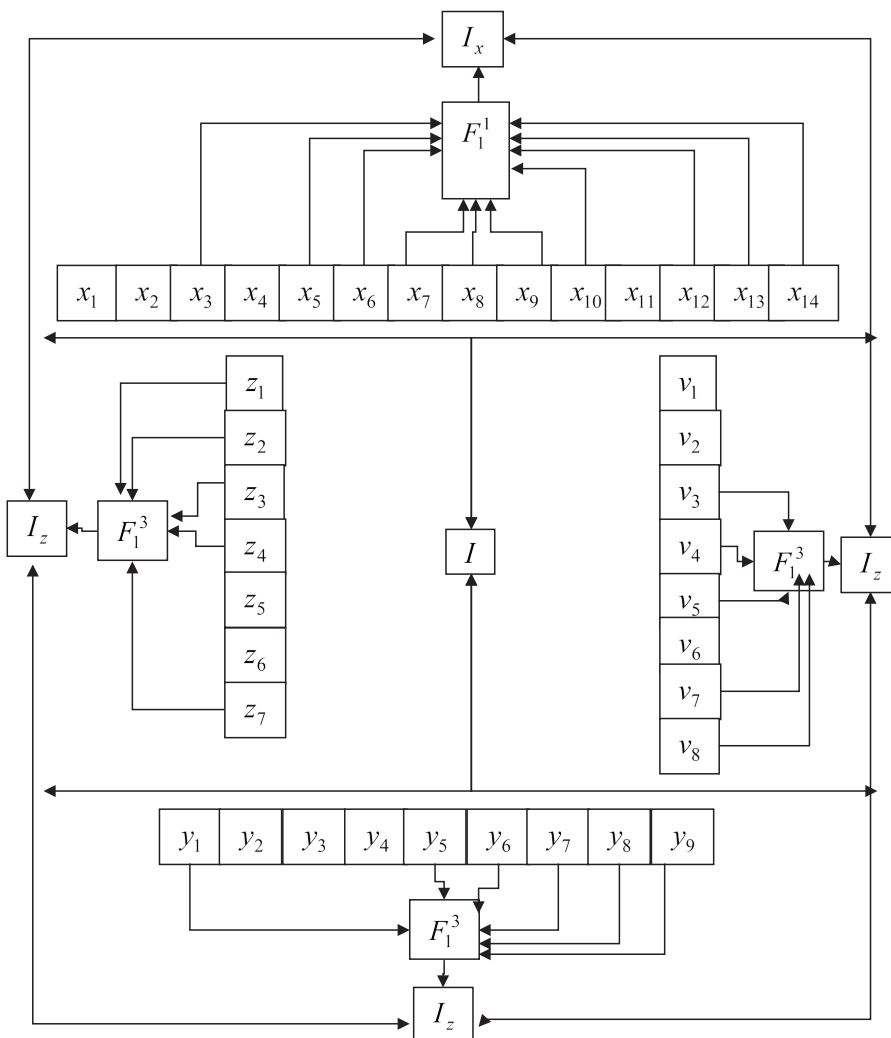


Рис. 1. Схема причинно-наслідкових взаємозв'язків у системі показників, яка характеризує підсистеми виробничо-господарської діяльності та формує загальний рівень її розвитку

тистикою Дарбіна-Уотсона перевірили автокореляцію залишків, критерій підтвердив її існування, тому для прогнозування побудовану модель не рекомендують використовувати. За критерієм Фішера  $F=18,47$  маємо, що модель значуща в цілому. Згідно з даною моделлю, при підвищенні коефіцієнта ліквідності на 0,001 рівень фінансової підсистеми зростає на 0,009, а якщо підвищиться коефіцієнт загальної ліквідності на 0,1, то рівень фінансової підсистеми зростає на 0,05.

Оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути

погашена відразу, то згідно з динамікою значень цього показника протягом останніх трьох років, необхідно терміново розробляти заходи щодо збільшення значень даного показника до рівня 0,2. Коефіцієнт загальної ліквідності дає загальну оцінку ліквідності активів, при цьому відображає, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань [8, с. 230; 9, с. 108].

Таким чином, використавши результати обчислень факторного аналізу, методу побудови таксономічного показника розвитку та регресійний бага-

Таблиця 2

**Зміст методичного підходу до оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства для здійснення її стратегічного контролінгу**

Назва етапу	Завдання	Вхідні дані	Інструменти виконання завдання	Результати вирішення
1. Теоретичний аналіз змістовної суті виробничо-господарської діяльності підприємства	Визначення стану виробничо-господарської діяльності підприємства	Роботи провідних фахівців, що вирішували теоретичні та практичні проблеми виробничо-господарської діяльності підприємства	Теоретико-логічний аналіз	Узагальнення сучасного змісту та складових виробничо-господарської діяльності підприємства
2. Формування системи показників виробничо-господарської діяльності підприємства	Обґрунтування вибору показників для включення їх у систему показників виробничо-господарської діяльності підприємства	Роботи вчених та практиків, методики оцінки діяльності підприємства	Теоретико-логічний аналіз	Склад показників виробничо-господарської діяльності підприємства, з якого в подальшому будуть відібрані показники для стратегічного контролінгу
3. Визначення причинно-наслідкових взаємозв'язків та залежностей між показниками виробничо-господарської діяльності підприємства	Застосування факторного аналізу для визначення причинно-наслідкових взаємозв'язків та залежностей між показниками виробничо-господарської діяльності підприємства	Значення показників підприємств, що досліджувались, за три останні роки	Факторний аналіз	Визначений механізм взаємозв'язку між показниками виробничо-господарської діяльності підприємств
4. Оцінка рівня розвитку кожної підсистеми виробничо-господарської діяльності окремого підприємства та загального її рівня	Визначення рівня розвитку кожної підсистеми виробничо-господарської діяльності окремого підприємства та загального її рівня	Значення найвпливовіших показників виробничо-господарської діяльності підприємств, що досліджувались, за три останні роки	Математичний метод побудови таксономічного показника розвитку	Рівень розвитку кожної підсистеми виробничо-господарської діяльності підприємства окремого підприємства та загальний її рівень
5. Ідентифікація та діагностика рівня розвитку кожної підсистеми виробничо-господарської діяльності окремого підприємства та загального її рівня	Розроблення шкали показників виробничо-господарської діяльності підприємств	Значення узагальнюючих показників виробничо-господарської діяльності підприємств, що досліджувались, за три останні роки	Інструменти описової статистики, а саме числові значення показників	Шкала узагальнюючих показників виробничо-господарської діяльності підприємств
6. Оцінка впливу основних показників виробничо-господарської діяльності на її рівень розвитку	Визначення залежності рівня розвитку кожної підсистеми виробничо-господарської діяльності від найвпливовіших її показників	Значення узагальнюючих показників виробничо-господарської діяльності підприємств та її найвпливовіших показників	Багатофакторний регресійний аналіз	Вплив основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства на рівень розвитку підсистем виробничо-господарської діяльності підприємств
7. Прогноз основних показників виробничо-господарської діяльності підприємств	Побудувати моделі прогнозу основних показників виробничо-господарської діяльності підприємств	Часовий ряд найвпливовіших показників виробничо-господарської діяльності підприємств	Моделі кривих росту	Прогнозні значення на майбутні три періоди найвпливовіших показників виробничо-господарської діяльності підприємств для її стратегічного контролінгу
8. Аналіз показників виробничо-господарської діяльності підприємств для їх стратегічного контролінгу	Обґрунтування системи показників виробничо-господарської діяльності підприємств для їх стратегічного контролінгу	Результати попередніх етапів методичного підходу	Теоретико-логічний аналіз	Система показників для проведення стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства

тофакторний аналіз, доцільно сформувавши схему причинно-наслідкових взаємозв'язків, яка є картою для розроблення заходів щодо підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та обґрунтування бажаних значень показників функціональних стратегій на підприємстві (рис. 1).

Для продовження формування аналітичного забезпечення стратегічного контролінгу підприємств, що досліджувались, необхідно прогнозувати значення частинних показників. У системі стратегічного управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, особливо в стратегічному плануванні, процедура прогнозування є найважливішою і передбачає науково обґрунтоване судження про можливі стани діяльності у майбутньому, альтернативні шляхи і терміни досягнення цих станів. Фахівці з проблем стратегічного аналізу вважають, що стратегічне прогнозування виступає як зв'язуюча ланка між теорією та практикою регулювання діяльності підприємства й виконує дві головні функції – передбачення (опис) і розпоряджувальну, що сприяє оформленню прогнозу в план діяльності. Результати прогнозу в управлінні діяльністю підприємства використовуються у двох напрямках: теоретико-пізнавальному, яким передбачається вивчення та удосконалення методології й методики робіт зі складання прогнозів, виявлення тенденцій і факторів розвитку діяльності, та управлінському для створення необхідних умов, що забезпечують підвищення наукового рівня відповідних управлінських рішень [18, с. 56].

Для прогнозу значень показників виробничо-господарської діяльності підприємств, завдяки яким слід здійснювати стратегічний контролінг, використано динамічний ряд значень частинних показників кожної підсистеми даної діяльності. Застосувавши для прогнозування значень показників моделі кривих росту, які можна обчислити за допомогою статистичного пакету Statgraphics Centurion, отримали такі прогнози значень показників для підприємства ПрАТ «ХЗТУ». Рівняння кривої росту для коефіцієнта оборотності активів ( $x_1$ ):  $x_1 = \sqrt{0,03 + 0,0001t^2}$ . Якість обчислених моделей була перевірена статистичними критеріями: критерієм Фішера, критерієм Дарбіна-Уотсона і коефіцієнта детермінації  $F = 1,05; DW = 1,181, R^2 = 7,46$ , що свідчить про низьку якість розробленої моделі, тому прогноз за даною моделлю не слід робити.

Рівняння кривої росту коефіцієнта оборотності запасів ( $x_2$ ):  $x_2 = \frac{1}{-0,657 + 1,38\sqrt{t}}$ , при цьому  $R^2 = 25,76; F = 4,51; DW = 1,7$ , що свідчить про статистичну якість розробленої моделі. Прогнозні значення даного показника на наступні квартали такі: на 4-й квартал 2015 р. – 0,205, на 1-й квартал 2016 р. – 0,198, на 2-й квартал 2016 р. – 0,192. Таким чином, у наступних трьох кварталах на підприємстві очікується зниження значення коефіцієнта оборотності запасів. Прогнозні значення були обчислені за всіма показниками виробничо-господарської діяльності підприємства.

Отримані прогнозні значення показників виробничо-господарчої діяльності за її підсистемами можна покласти в основу формування бажаних значень функціональних показників та корпоративної стратегії підприємства.

Таким чином, методичний підхід до оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства як основи для здійснення її стратегічного контролінгу слід проводити згідно з етапами, представленими в табл. 2, де також представлено рекомендований пере-

лік математичних інструментів для виконання відповідних завдань оцінки та зміст отриманих результатів оцінки.

**Висновки.** Отже, запропонований методичний підхід до оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства для здійснення її стратегічного контролінгу дає змогу науково сформувавши та здійснити процедуру та обґрунтувати й практично перевірити дієздатність інструментів даного виду контролінгу в сучасних умовах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Білик М.Д. Сутність та оцінка фінансового стану підприємства : [навч. посіб.] / М.Д. Білик. – К. : КНЕУ, 2000. – 325 с.
- Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності : [навч. посіб.] / За заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.
- Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес. – 2003. – 214 с.
- Шеремет А.Д. Методика фінансового аналізу підприємства / А.Д. Шеремет, Р.С. Сейфулін, Є.В. Негашев. – М., 2004. – С. 203–215.
- Білошкурський М.В. Методологія оцінки ефективності господарської діяльності в антикризовому управлінні підприємствами : [монографія] / М.В. Білошкурський. – Умань : Соцінський, 2010. – 180 с.
- Кизим М.О. Збалансована система показників : [монографія] / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 192 с.
- Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : [монографія] / Л.М. Малярець, А.В. Штеревера. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 180 с.
- Малярець Л.М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : [монографія] / Л.М. Малярець, О.В. Ачкасова. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 304 с.
- Безбородова Т.В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану підприємства / Т.В. Безбородова // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1(11).
- Григорук П.М. Методи побудови інтегрального показника / П.М. Григорук // Бізнес Інформ. – 2012. – № 4. – С. 34–38.
- Жуков А.В. Сучасні теретичні засади формування ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства / А.В. Жуков // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 228–230.
- Кобелев В.М. Методичні підходи до визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства / В.М. Кобелев // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 33(1076). – С. 100–111.
- Лара М.І. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності / М.І. Ларка // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 22(995). – С. 168–174.
- Левицький В. Формування комплексної системи показників забезпечення економічної стійкості підприємства / В. Левицький // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 2(45). – С. 117–121.
- Матвієнкова О.В. Аналіз сучасних аналітичних методів управління діяльністю підприємства / О.В. Матвієнкова // Бізнес Інформ. – 2019. – № 9. – С. 415–420.
- Матюшенко О.І. Методичний підхід до визначення фінансово-господарського стану підприємства / О.І. Матюшенко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 11. – С. 383–389.
- Мочона Л.Г. Обґрунтування системи підконтрольних показників виробничо-господарської діяльності підприємства / Л.Г. Мочона // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 3. – С. 7–13.
- Нікітіна А.В. Методичний інструментарій оцінювання рівня економічної безпеки підприємства на підґрунті використання методів факторного аналізу / А.В. Нікітіна // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 139–144.
- Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В.І. Отенко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 232–236.
- Рета М.В. Діагностика фінансового стану як інструмент управління фінансовою безпекою підприємства / М.В. Рета // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 67(1040). – С. 80–89.
- Руда Р.В. Аналіз ефективної діяльності підприємства: необхідність та методика / Р.В. Руда // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 4(20). – С. 109–111.