

7. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знаний. — М. : Олимп — Бизнес, 2003.
8. Сенге П. Пятая дисциплина. — М. : Олимп — Бизнес, 2003.
9. Гаврилова Т., Кудрявцев Д., Тулугурова Е. Система управления знаниями. Стратегии. — 2004. — № 11.
10. Пан Л. В., Сисенко Н. В., Абрамович О. К. Концепція управління знаннями як новий напрям менеджменту організацій // Наукові записки. — Том 30. — К., 2004.
11. <http://ab.bl.by/articles/113364.php>
12. <http://www.ubo.ru/articles/?cat=132&pub=2358>
13. Schwab A.J. Managementwissen fuer Ingenieure. — 2., neubearb. auff. — Berlin; Heidelberg; New York: Springer, 1999. — 457 s.

УДК 658.513

О. М. Гребешкова, канд. екон. наук, доц.,
 О. О. Кизенко, канд. екон. наук,
 доц., кафедра стратегії підприємств,
 ДВНЗ «Київський національний економічний
 університет імені Вадима Гетьмана»

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЗА СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

АНОТАЦІЯ. Сформульовано методичні рекомендації щодо адаптації інструментів оцінки результативності стратегії до специфіки інформаційного середовища функціонування вітчизняних підприємств на основі формування системи економічних показників господарської діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія, результативність, збалансована система показників, виробниче підприємство, тип виробництва, стратегічний менеджмент.

АННОТАЦИЯ. Сформулированы методические рекомендации по адаптации инструментов оценки результативности стратегии к специфике информационной среды функционирования отечественных предприятий на основе формирования системы экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегия, результативность, сбалансированная система показателей, производственное предприятие, тип производства, стратегический менеджмент.

SUMMARY. The article set out guidelines for adapting assessment tools effectiveness of strategies to the specific information environment of the operation of domestic enterprises on the basis of the formation of economic performance of business enterprises.

KEY WORDS: strategy, effectiveness, *Balanced Scorecard*, enterprise, the type of production, strategic management.

Постановка проблеми. Намагаючись забезпечити свою довгострокову успішність і відмітність у середовищі господарювання сучасні підприємства стикаються з проблемою пошуку адекватних високо динамічному оточенню методів і прийомів оцінювання досягнутих результатів розвитку. В «епоху без закономірностей» (за яскравим виразом П. Друкера [4]) найдієвішим способом забезпечення успішного розвитку підприємства виявляється стратегічне управління, що спрямоване на виявлення джерел конкурентних переваг та ефективних механізмів їх досягнення задля виживання організації. Вирішення цього завдання реалізується шляхом розроблення та реалізації різноманітних стратегій — переглядуваних способів досягнення поновлюваної відмітності та прибутковості підприємства [8, с. 23]. У такому трактуванні змісту стратегії підприємства необхідно враховувати два ключові моменти: по-перше, поновлювана відмітність реалізується на засадах концепцій компетенції та динамічних здатностей підприємства та знаходить відображення у стратегічній позиції підприємства; по-друге, якщо перед дослідником постає завдання оцінки успішності підприємства на ринку, необхідно враховувати, що фінансові вимірники віддзеркалюють тільки окремий аспект здобутих підприємством результатів, що часто викривлює уявлення про його стратегічну перспективу.

Теорією та практикою стратегічного менеджменту напрацьовано чимало моделей і концепцій, що дозволяють комплексно відстежувати реалізацію та оцінювати результативність стратегічних дій з урахуванням їх різноманіття. Проте питання збалансованості фінансових і нефінансових показників результативності стратегії, інформаційної підтримки контрольних процедур, методичного забезпечення роботи менеджерів різних рівнів у ході моніторингу реалізації стратегії залишаються відкритими та набувають особливої актуальності під час системної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У межах окресленої проблеми маємо визнати наявність кількох напрямів наукових та прикладних досліджень, що виявляються у публікаціях за-

рубіжних і вітчизняних науковців, зокрема управлінського і виробничого обліку [5; 10], операційного та стратегічного менеджменту [6—8; 11].

Окремі питання проблематики розробки стратегічного аспекту моніторингу та реалізації цілей розвитку підприємства піднімаються в роботах ряду стратегістів, серед яких пригадаємо лише представників вітчизняної школи стратегічного менеджменту — В.А. Білошапки, Г.В. Загорія, Л.Х. Доленка, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, В.С. Пономаренка, О.І. Пушкар, В.М. Тридід, З.Є. Шершньової. Проте маємо зазначити, що більшість досліджень зосереджуються на етапі розробки стратегії, а не контролі ефективності її реалізації, зокрема [1; 9].

Світова практика стратегічного менеджменту збагачена фундаментальними розробками в сфері напрацювання методичного інструментарію формалізації стратегічних цілей організації, серед яких: моделі *Performance Measurement*, комплексний аналіз даних (*Data Envelopment Analysis*), збалансована система показників (*Balanced Scorecard*) «Бортове табло» (*Tableau de Bord*), система покращення і вимірювання продуктивності (*Productivity Measurement and Enhancement System — ProMES*), «вікно ділового управління» (*Business Management Window*), загальний менеджмент якості (*Total Quality Management*), універсальна система показників діяльності (*Total Performance Scorecard*); системи інформаційної підтримки управлінських рішень (*ERP*-системи); системи ключових показників ефективності бізнесу (*KPI*) тощо.

Проте авторами зазначених методик не завжди чітко окреслюється місце і роль цих інструментів у стратегічному процесі підприємства. Кожна з цих концепцій спирається на специфічний набір показників. Надлишок показників і складність збору фактичної інформації не сприяє фокусуванню на генеральному цільовому орієнтирі, що, власне, і забезпечує підтримку ключових компетенцій організації. Система показників вимагає адаптації до особливостей вітчизняної практики управлінського обліку. Про важливість врахування специфіки діяльності організації свідчать розроблені та впроваджені на основі вищеназваних теоретичних концепцій специфічні системи економічних показників для таких компаній, як *Caterpillar*, *Ernst&Young*, *J.I. Case Agricultural Equipment Group* та *Hewlett Packard*, які деякими дослідниками розглядаються як самостійні методичні підходи.

Мета дослідження. Не претендуючи на комплексне вирішення поставленого завдання, в межах цієї статті сформулюємо методичні рекомендації щодо адаптації інструментів оцінки результатив-

ності стратегії до специфіки інформаційного середовища функціонування вітчизняних підприємств на основі формування системи економічних показників господарської діяльності підприємства.

Результати дослідження. Вихідні положення щодо розроблення комплексної системи показників для вимірювання результативності стратегії підприємства зводяться до наступного.

Результативність стратегії визначається як ступінь досягнення за допомогою даної стратегії намічених стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Такі орієнтири можна умовно поділяти на універсальні (притаманні всім без виключення підприємствам) та специфічні, що встановлюються ситуативно залежно від конкретних умов розвитку підприємства з урахуванням його масштабу, бізнес-профілю, типу виробничого потоку тощо [3, с. 70—71].

Універсальним стратегічним орієнтиром підприємства є його виживання (збереження існування) у довгостроковій перспективі внаслідок набуття відносно стійких конкурентних переваг (джерела яких криються в унікальних характеристиках підприємства — його компетенціях, динамічних здатностях, виключній ринковій позиції). До речі, найбільшого поширення у практиці дослідження компетенцій підприємства (організації) отримав підхід на основі ретроспективного аналізу діяльності підприємства, який ґрунтується на таких засадах: 1) компетенції підприємства утворюються внаслідок внутрішнього (органічного) розвитку підприємства, який визначається удосконаленням організації та технології виробництва; 2) увага акцентується на виробничо-комерційному досвіді підприємства; 3) компетенції підприємства виявляються через співставлення внутрішніх здібностей підприємства з тим набором можливостей, які в принципі необхідні для виробництва та реалізації продукції. Етапи проведення такої оцінки можна дослідити на прикладі аналізу бізнес-потенціалу підприємства, методика якого запропонував В.С. Єфремов [6, с. 132—139].

Специфічні стратегічні орієнтири мають уточнюватись для кожного підприємства. Проте з урахуванням вище зазначеного про походження компетенцій підприємства, у контексті дослідження стратегічної успішності виробничих підприємств вважаємо за необхідне враховувати тип виробництва: одиначне (виробництво на замовлення, *Job Shop*), серійне (*Batch*), масове (*Assembly Line*) та потокове (*Continuous Flow*) [11]. Фактично вибір типу виробничого потоку ґрунтується на вимогах до обсягів продукції, що випускається, та унікальності готового продукту, а не галузевою приналежністю підприємства. Тому одне і теж виробництво може характеризуватись різним типом виробничого потоку. Наприклад, пошиття одягу: по-

шиття стандартизованого продукту (спецодяг) — це масове виробництво за типом потокової лінії; пошиття партій верхнього одягу, що відрізняються тканиною, фурнітурою — це серійне виробництво; пошиття колекції дизайнерського одягу — це виробництво за замовленням. Ці характеристики є проявом ключових компетенцій підприємств як джерела його відмінності в ринковому оточенні¹, а отже, і формують специфіку системи контрольних показників результативності стратегії.

Система показників протягом одного стратегічного циклу (від формулювання до завершення реалізації окремої стратегії підприємства) потрібно розглядати в двох аспектах: контрольному — з метою визначення досяжності стратегічних планів, і плановому — з метою актуалізації бази даних для розробки нової стратегії. У такому контексті необхідно мати об'єктивну інформаційну базу, в основу створення якої має бути покладено наявну на підприємстві систему інформації про його діяльність (документи фінансової, бухгалтерської, податкової звітності, дані управлінського обліку).

Результативність стратегії має виявлятися через комплекс кількісно вимірюваних економічних показників діяльності підприємства, що відповідає таким вимогам:

— органічного поєднання фінансових і нефінансових індикаторів успішності, що вдало реалізовано в концепції збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard*) через виокремлення вимірників по чотирьох проекціях (фінанси, ринок, бізнес-процеси, навчання і розвиток) [7];

— інформаційної повноти та адекватності репрезентації вимірників для осіб, які ухвалюють стратегічні рішення.

Виходячи із зазначених припущень ідентифікація результативності стратегії виробничого підприємства набуває конкретних обрисів. Прокоментуємо зазначене.

В основу відстеження результатів виконання загальної стратегії виробничого підприємства покладено ідею збалансованої системи показників з чотирма проекціями встановлення відповідних вимірників. Такий підхід забезпечує комплексність виявлення результатів стратегії як у зовнішньому оточенні (через фінансові та ринкові показники), так і у внутрішньому середовищі підприємства (через показники організації виробництва, інноваційної діяльності та ефективності роботи персоналу).

Практика діяльності підприємств показує, що важливо сформувати систему економічних показників з орієнтацією лише на клю-

¹ Детальніше про діагностування компетенцій підприємства викладено у [2].

чові сфери управління підприємством, які менеджмент здатен аналізувати у відповідності до свого професіоналізму, прозорості ринкових умов господарювання, розвиненості системи управлінського обліку, оптимальності первинного документообороту та швидкості реєстрації інформації в інформаційній системі підприємства. З іншого боку, система показників повинна створювати у керівників максимально можливе повне уявлення про ключові компетенції та фінансово-економічний стан окремого бізнесу.

Не намагаючись сформуванати універсальну систему показників для підприємств різного бізнес-профілю, в межах цього дослідження вважаємо за доцільне зосередитись тільки на виробничих підприємствах з чотирма типами виробництва, урахування яких відображає специфіку організації виробництва, особливості очікування і запитів клієнтів ключових бізнес-процесів та фінансові орієнтири успішності діяльності.

1. *Виробництво на замовлення (Job Shop)* — це виробництво продукції за індивідуальними замовленнями, що потребує різного набору і послідовності технологічних операцій і враховує індивідуальні вимоги замовника щодо якісних характеристик кінцевого продукту (поліграфічні фірми, літакобудівні, кораблебудівні, будівельні компанії). Отже у загальному випадку підприємства з одиничним типом виробництва мають за стратегічний орієнтир зростання лояльності клієнтів, що забезпечується високою кваліфікацією працівників та ефективною організацією бізнес-процесів. Для таких підприємств ключовим фінансовим вимірником успішності стратегії стає рентабельність контракту.

Для підприємства з типом виробничого потоку за замовленням специфічні вимірники результативності стратегії та їх інформаційне забезпечення представлено у табл. 1.

Таблиця 1

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПЕЦИФІЧНИХ ВИМІРНИКІВ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ОДИНИЧНИМ
ТИПОМ ВИРОБНИЦТВА (НА ЗАМОВЛЕННЯ)**

| Проекції | Вимірники | Джерела інформації на підприємстві |
|----------|--|---|
| Фінанси | Динаміка чистого прибутку | Звіт про фінансові результати (квартал) |
| | Динаміка прибутку до оподаткування за окремими контрактами | Плановий кошторис, акти виконаних робіт, накладні на відпуск партії готової продукції |

Закінчення табл. 1

| Проекції | Вимірники | Джерела інформації на підприємстві |
|--------------------------------|---|---|
| | Коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами | Баланс (квартал), звіт про рух грошових коштів в розрізі замовлень (контрактів) |
| | Динаміка дебіторської заборгованості за окремими замовленнями в періоді виконання замовлень | Баланс (квартал), аналітичні дані за рахунками бухгалтерського обліку № 31, 36 та актів виконаних робіт |
| Ринок (клієнти) | Сегментація споживачів, профіль їх потреб | Емпіричні дані управлінського обліку |
| | Рентабельність контракту | Фактичний кошторис, накопичувальна відомість за актами виконаних робіт за окремим контрактом |
| | Задоволеність споживачів і клієнтів (кількість повторних замовлень) | Емпіричні дані управлінського обліку |
| Бізнес-процеси | Співвідношення планової і фактичної вартості контракту | Плановий кошторис, акти виконаних робіт |
| | Ритмічність постачання матеріалів | Час на виконання замовлення на поставку матеріалів |
| | Співвідношення планових і фактичних строків виконання контракту | Календарні графіки виконання робіт за проектом |
| | Величина прямих витрат у собівартості продукції | Кошторис — за контрактами, узагальнено — Звіт про фінансові результати (квартал) |
| Навчання і розвиток (персонал) | Кількість спеціалістів, які мають кваліфікацію з управління проектами | Персональні облікові картки відділу кадрів |
| | Професійна кваліфікація за групами персоналу | Персональні облікові картки відділу кадрів |

2. *Серійне виробництво (Batch)* — це виробництво невеликими партіями за періодичними замовленнями стабільної номенклатури продукції з відносно стабільним асортиментом (пошиття одягу чи взуття, виробництво електричних приладів). Основний стратегічний орієнтир підприємств з серійним типом виробництва — зростання якості продукції. Для таких підприємств джерело ключових компетенцій криється, в першу чергу, в ефективності організації виробництва, досконалості системи нормування та

бюджетування, а ключовим фінансовим вимірником виступає динаміка грошового потоку підприємства.

Системупоказників для підприємства з типом виробничого потоку за серіями (партиями) продукту представлено у табл. 2.

Таблиця 2

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПЕЦИФІЧНИХ
ВИМІРНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
З СЕРІЙНИМ (ОДНОСТАДІЙНИМ) ТИПОМ ВИРОБНИЦТВА**

| Проекції | Вимірники | Джерела інформації на підприємстві |
|-----------------|---|---|
| Фінанси | Динаміка прибутку до оподаткування та чистого прибутку | Звіт про фінансові результати (квартал) і/або управлінський звіт про доходи і витрати (про прибутки і збитки) |
| | Сальдо грошових коштів на початок і кінець планового і звітного періодів, рух грошових потоків підприємства у періоді | Звіт про рух грошових коштів, платіжний календар, банківські виписки з розрахункових рахунків підприємства |
| | Коефіцієнт покриття та заборгованості підприємства (за різними видами зобов'язань) | Баланс (квартал), звіт про стан розрахунків із кредиторами за даними бухгалтерського чи управлінського обліку |
| | Частки запасів і дебіторської заборгованості в оборотних активах підприємства | Баланс (квартал, рік) |
| Ринок (клієнти) | Динаміка доходу від реалізації, рентабельності реалізації | Звіт про фінансові результати (квартал) і/або управлінський звіт про доходи і витрати (про прибутки і збитки) |
| | Співвідношення ціни на продукцію даного підприємства і середньої ринкової ціни | Емпіричні дані управлінського обліку |
| Бізнес-процеси | Ритмічність постачання матеріалів у виробництво | Час на виконання постачання матеріалів у виробництво за накладними вимогами |
| | % браку | Звіт про кількість браку |

| Проекції | Вимірники | Джерела інформації на підприємстві |
|--------------------------------|--|---|
| | Величина виробничих запасів | Накладні, звіт про наявність запасів на складі |
| | Рівень якості продукції | Бальна оцінка експертів |
| | Величина прямих матеріальних витрат в собівартості продукції | Калькуляція собівартості продукції — за видами продукції, узагальнено — Звіт про фінансові результати (квартал) |
| | Відповідність параметрів обладнання сучасним аналогам | Паспорт обладнання, звіт відповідних спеціалістів (інженерів) |
| Навчання і розвиток (персонал) | Кількість вакансій | Штатний розпис, дані відділу кадрів |
| | Професійна кваліфікація за групами персоналу | Персональні облікові картки відділу кадрів |

3. *Потокова лінія масового виробництва (Assembly Line)* — ітераційний збір готового виробу шляхом поступового переміщення напівфабрикатів чи окремих деталей від одного робочого місця до іншого в певній послідовності з керованою швидкістю (автоматичне збирання компонентів електронних плат, випікання хліба, пошиття спецодягу). Стратегічний орієнтир розвитку цієї групи виробничих підприємств полягає у збереженні ритмічності виробництва з одночасним забезпеченням високої якості продукції. Джерело ключових компетенцій криється, у перше чергу, у досягнутому рівні технології та стані техніко-технологічної бази. Систему показників для підприємства з масовим типом виробничого потоку представлено в табл. 3.

Таблиця 3

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПЕЦИФІЧНИХ ВИМІРНИКІВ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
З МАСОВИМ ТИПОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТОКУ**

| Проекції | Вимірники | Джерела інформації на підприємстві |
|----------|---------------------------------------|---|
| Фінанси | Динаміка чистого прибутку | Звіт про фінансові результати (квартал) |
| | Коефіцієнт покриття та заборгованості | Баланс (квартал) |

| Проекції | Вимірники | Джерела інформації на підприємстві |
|--------------------------------|---|---|
| Ринок (клієнти) | Динаміка обсягів реалізації та рентабельності продаж | Звіт про фінансові результати (квартал) |
| | Співвідношення ціни даного підприємства і середньої ринкової ціни | Статистичні дані управлінського обліку |
| Бізнес-процеси | Незавершене виробництво за стадіями виробництва на кінець періоду | Розрахунок собівартості незавершеного виробництва за даними бухгалтерії чи ПЕВ |
| | Величина виробничих матеріальних запасів | Накладні, звіт про наявність запасів на складі |
| | % браку | Звіт про кількість браку |
| | Рівень якості готової продукції | Бальна оцінка експертів |
| | Величина прямих матеріальних витрат у собівартості продукції | Калькуляція собівартості продукції — за видами продукції, узагальнено — Звіт про фінансові результати (квартал) |
| | Відповідність параметрів потокової лінії (такт, ритм) сучасним аналогам обладнання (чи інші параметри для відповідного типу обладнання) | Паспорт обладнання, звіт відповідних спеціалістів (інженерів) |
| Навчання і розвиток (персонал) | Кількість вакансій за групами персоналу | Штатний розпис, дані відділу кадрів |

4. *Неперервний потік (Continuous Flow)* — практично неперервна переробка чи подальша обробка неділимих матеріалів (таких як нафта, газ, пиво, сік), що характеризується високим рівнем автоматизації. Для виробничих підприємств цієї групи основним стратегічним орієнтиром є збільшення обсягів реалізації та набуття надійної системи постачання. Ключові компетенції таких підприємств формуються у доступі до сировинної бази та надійності технологічної системи. Визначальним фінансовим індикатором успішності стратегії цих підприємств є

система показників для підприємства неперервного потоку, представлена в табл. 4.

Таблиця 4

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПЕЦИФІЧНИХ ВИМІРНИКІВ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
З НЕПЕРЕРВНИМ ВИРОБНИЦТВОМ**

| Проекції | Вимірники | Джерела інформації на підприємстві |
|--------------------------------|---|--|
| Фінанси | Динаміка чистого прибутку і рентабельність продаж | Звіт про фінансові результати (квартал) |
| | Коефіцієнт покриття і заборгованості | Баланс (квартал) |
| Ринок (клієнти) | Динаміка обсягів реалізації | Звіт про фінансові результати (квартал) |
| | Співвідношення ціни даного підприємства і середньої ринкової ціни (ціни-аналога) за різними часовими періодами чи інші елементи маркетингової сегментації | Емпіричні дані управлінського обліку |
| Бізнес-процеси | Відповідність параметрів обладнання сучасним аналогам | Довідки про технічні характеристики |
| | Кількість аварійних зупинок обладнання | Дані журналів про аварійні зупинки обладнання |
| | Структура собівартості калькуляційної одиниці продукту | Калькуляція собівартості калькуляційної одиниці продукту (метод повної собівартості) |
| | Вартість поточних і капітальних ремонтів, залишкова вартість обладнання, фізичний знос | Дані аналітичного обліку за відповідними картками обліку основних засобів |
| Навчання і розвиток (персонал) | Рівень кваліфікації персоналу | Наявність профільної освіти, сертифікати тощо за даними персональної облікової картки відділу кадрів |

Висновки та перспективи подальших досліджень. Маємо зазначити, що вимірники у проекціях «фінанси» і «клієнти» є досить уніфікованими для всіх розглянутих типів виробничих підприємств (показники прибутку, ділової активності, обсягів реалізації продукції) та можуть уточнюватись з урахуванням їх

специфічних стратегічних цілей. При виборі показників у цих проекціях проблеми полягають у тому, що між процесом збору первинної інформації і встановленням контрольних показників є досить значний часовий лаг, що знижує актуальність інформації на момент оцінки результативності стратегії. Особливо критичною є втрата часу, якщо результати моніторингу свідчать про негативні результати роботи підприємства, а час на прийняття рішення вже втрачено.

Формування вимірників у проекціях «навчання і розвиток» та «бізнес-процеси» напряму залежить від специфіки діяльності підприємства та полягає у визначенні дійсно інформативних показників і зборі первинної інформації для їх розрахунку. Як правило, такої інформації немає в системі бухгалтерського обліку і вона є досить суб'єктивною. Задача формування системи показників у цих проекціях прямо залежить від розвиненості управлінського обліку, який являє собою систему збору та реєстрації інформації про планові та фактичні результати функціонування найважливіших процесів і аспектів бізнесу. Визначення таких ключових аспектів визначається структурою виробничого потоку (типом виробництва), яка визначає на підприємстві тип організації руху матеріального потоку у відповідності до технологічного процесу. Інформація про рух матеріального потоку фіксується у відповідних документах внутрішнього (управлінського) обліку, в спеціально розробленій на підприємстві системі документообороту. Тому потрібно при визначенні набору показників для оцінки ефективності реалізації стратегії проводити їх аналіз на предмет відповідності задачам, що вирішуються за їх допомогою, готовності системи документообороту і системи управлінського обліку вчасно надавати актуальну первинну інформацію.

Література

1. *Андреева Т.* «ССП» — слово модное [Электронный ресурс] / Т. Андреева, М. Криштопова // Режим доступа: <http://www.zhuk.net/page.php?id=115>
2. *Верба В. А.* Діагностика компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — Вип. 18. — 2007. — С. 166—172.
3. *Верба В. А.* Управління розвитком компанії / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. — К: КНЕУ, 2011. — 482 с.
4. *Друкер П.* Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / П. Друкер. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. — 336 с.

5. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ. / К. Друри. — М.: Юнити-Дана, 2002.—1071 с.
6. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. / В.С. Ефремов. — М.: Издательство «Финпресс», 2001. — 240 с.
7. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию: Пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 416 с.
8. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : [монографія] / А.П. Наливайко. — К: КНЕУ, 2001. — 227 с.
9. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия / Д. Попов // Управление компанией. — 2003. — №1(20). — С. 69—75.
10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукшевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
11. Чейз Ричард Б., Джейкобз Ф. Роберт, Аквилано Николас Дж. Производственный и операционный менеджмент: 10-е изд.: Пер. с англ. / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. — 1184с.

УДК 005:519.816:339.138

П. М. Григорук, канд. техн. наук, доц., докторант,
Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО БАЗИСУ ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВОГО РІШЕННЯ

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена питанням, пов'язаним з формуванням інформаційного базису прийняття маркетингового рішення. Наведено визначення інформаційного базису, представлено структурна схема його формування. Описано функції, на виконання яких може бути спрямовано його використання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Інформаційний базис, маркетингові рішення, знання, маркетингове дослідження.

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена вопросам, связанным с формированием информационного базиса принятия маркетингового решения. Указано определение информационного базиса, представлена структурная схема его формирования. Описаны функции, на выполнение которых может быть направлено его использование.