

М.О. Годящев

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТИ**

Стаття присвячена розвитку організаційної складової управління діловою активністю підприємств. З цією метою визначена її сутність, на підставі проведених досліджень розроблені відповідні інструменти її функціонування. Доведено необхідність розробки організаційного механізму управління діловою активністю підприємств, а на його засадах – встановлені напрями управління. Обґрунтовано переваги та важливість розроблених заходів. Рис. 2, дж. 21.

Ключові слова: ділова активність, підприємство, організаційна складова, механізм, напрями, управління.

JEL M11

**Постановка практичної проблеми та її зв'язок із науковими завданнями.**

Сучасні управлінські процеси, які використовуються на підприємствах, переважно відзначаються заходами, спрямованими на виживання господарських суб'єктів або здолання наслідків негативного впливу кризових ситуацій, видозміну факторів ділової активності, а не пошуком нових диференціацій та інструментів управління діловою активністю, забезпечення її оптимального стану. Фахівці, відповідальні за якість управлінських процесів та обробку фінансово-економічної інформації, не приділяють достатньо уваги структурним елементам та функціональним зонам ділової активності при здійсненні своєї управлінської діяльності. Тобто ринково-комерційна, фінансова, кадрова та інші складові діють розрізнено без раціоналізації їх функціонального взаємозв'язку та впорядкованості елементів ділової активності підприємств. Такі заходи забезпечують лише часткове вирішення зазначених проблем, проте не враховують принципів цілісності та цілеспрямованості, направлених на управління діловою активністю.

Таким чином, нерозвиненість взаємодії складових системи управління діловою активністю підприємств, відсутність досвіду практичного застосування ефективного інструментарію, нераціональність використання наявних ресурсів підприємств суттєво уповільнюють рівень їх ділової активності, негативно позначаючись на досягненні поставленої мети. Отже, актуалізується значення організаційної складової управління діловою активністю, необхідність її розвитку та імплементації до господарської системи підприємств.

**Мета статті** постає в дослідженні сутності, складу та ключових інструментів формування організаційної складової управління діловою активністю підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Особливості організації функціонування підприємств, взаємоузгодженість їх підрозділів, ланок, зв'язків можуть здійснювати максимальний вплив на розвиток та рівень ділової активності. Розвиток організаційної складової управління діловою активністю в сучасних умовах виступає одним з ключових факторів підвищення її рівня.

Загальні риси організаційної моделі досліджуваних підприємств характеризуються наявністю лінійно-функціональних зв'язків та відповідною структурою управління [20]. Така специфіка діяльності обумовлена переважно традиційними особливостями та спрямована на організацію та розробку достовірних прогнозів ринку, покращення роботи при виході на ринок, тобто

розвинутою є більшою мірою ринкова діяльність, яка являє лише одну із складових ділової активності підприємств. Незначна частина підприємств надає перевагу дивізійній структурі управління, яка є досить складною, має низький ступінь спеціалізації відділів, відзначається відсутністю гнучкості та дублюванням функцій. До складу компаній такого типу, як правило, входять підрозділи, види діяльності яких не мають істотних зв'язків між собою, є автономними та об'єднані лише загальною системою управління фінансами. На таких підприємствах управління діловою активністю ускладнюється через технологічні особливості кожного виду діяльності.

Дослідження показали, що на даний момент близько 85% високорозвинених підприємств дотримуються такої моделі управління, коли сам власник здійснює заходи щодо управління операційною діяльністю, тобто прослідковується централізація управління [19, с. 152]. При цьому він сам особисто визначає стратегію розвитку підприємства та впливає на всі ключові рішення, що приймаються, контролюючи не тільки роботу топів, а й менеджерів середньої ланки. Однією з причин високої централізації функцій управління є низька корпоративна культура, наявність якої спричиняє прийняття менеджерами невірних тактичних рішень, заниження реальних доходів, максимізацію власних прибутків, що призводить до зростання до них недовіри з боку керівництва. Ступінь централізації також обумовлюється економією витрат, контролем ресурсів. З іншого боку, одноосібне управління характеризує компанію з точки зору відсутності прозорості бізнесу.

У ході аналізу були встановлені існуючі протиріччя між організаційно-функціональною структурою підприємств та їх бізнес-процесами, що породжує низку проблем. Межі структурних ланок часто представляють складні перепони для бізнес-процесів, а персонал повинен постійно залишатися в межах своїх функціональних кордонів, повноважень і відповідальності. При цьому міжфункціональні зв'язки через кордони структурних ланок обмежені, і їх співробітники виконують переважно тільки ті функції, які знаходяться в області функцій, повноважень і відповідальності їх підрозділів. Разом з тим, кожен підрозділ неминуче прагне розширити область свого впливу з метою оптимізації рівня своїх власних показників. Кожен відділ субоптимізується в області своєї відповідальності, що веде до конфлікту цілей і конфлікту дій між різними відділами. У результаті кінцевий результат всього підприємства в кращому випадку є простою сумою результатів його відділів і може бути нижче необхідного загально організаційного результату. Це, в першу чергу, стосується чистого прибутку, чистого грошового потоку і ринкової вартості підприємства – фінансових і ринкових показників ділової активності [10, с. 143].

Типові прояви слабких сторін підприємства з лінійно-функціональним управлінням, пов'язані з відсутністю організаційного механізму управління, що легко виявити: низька конкурентоспроможність продукції, перехід клієнтів до конкурентів, неконкурентоспроможний час виконання замовлень клієнтів, великий потік скарг споживачів, негативні відгуки споживачів про якість продукції, необхідність постійно займатися різними узгодженнями і отриманням дозволів від вищого керівництва, надмірна кількість рівнів управління підприємством і т.д. Такі проблеми властиві більшості високорозвинених підприємств функціонального типу з високим рівнем централізації прийняття рішень.

Позитивними ознаками організаційних структур підприємств є їх інтегрованість, а саме вплив на ділову активність через ефект позиційного масштабу на ринку, що пов'язано зі збільшенням ринкових ніш та більш вигідними умовами купівель-продажів [18, с. 5]. Ці ефекти можливо досягнути при використанні різних управлінських механізмів, однак існують певні обмеження, які

є складно реалізованими через лінійно-функціональні моделі управління та жорстку централізацію повноважень. До потенційних складових елементів даних ефектів можна віднести й ті, які безпосередньо пов'язані із спроможністю швидко реагувати на мінливі оточуючі умови та швидкістю трансформації бізнес-процесів, таким чином впливаючи на стан ділової активності підприємств.

Як показує досвід функціонування вітчизняних підприємств, процеси управління діловою активністю характеризуються хиткістю та знаходяться у стадії становлення [18, с. 6]. Це обумовлено прагненням підприємств максимізувати рівень своєї доходності, забезпечити виконання планових фінансових показників, а не систематизувати та впроваджувати новітні управлінські теоретико-практичні надбання до господарської системи. Великі підприємства досягають високих результатів діяльності, активно модернізуючи наявні виробничо-господарські комплекси та впроваджуючи нові технологічні прийоми, що підтримує рівень ділової активності. При цьому, концентрація та інтеграція бізнес-структур потребують сучасного менеджменту на всіх рівнях та сферах управління. Саме тому, з метою здійснення дієвих організаційних заходів щодо оптимізації рівня ділової активності, автором розроблено відповідний організаційний механізм із зазначенням у ньому ефективних діагностичних інструментів стану й розвитку формування управлінських процесів. Основою організаційного механізму управління діловою активністю підприємств стає узгодженість його ключових елементів, вибір яких характеризується системністю та комплексністю формування.

Конфігурація організаційного механізму формується за рахунок ключових структурних елементів, таких як цілі, принципи, напрями, інструменти, правила управління та ін., з метою забезпечення раціоналізації використання наявних ресурсів на підприємстві, та, відтак, досягнення оптимального рівня його ділової активності (рис. 1).

Метою розробки й дієвості організаційного механізму управління діловою активністю підприємств є налагодження міжфункціональних зв'язків та структурних переходів, ефективного використання зазначених інструментів для досягнення високих результативних показників. Сукупна взаємодія елементів дозволяє підприємству провести системні зміни: створити нову бізнес-модель, прийняти складні управлінські рішення, оцінити команду. Це шлях інновацій, а не модернізації – тут управління діловою активністю здійснюється не за рахунок використання накопиченого індустріального досвіду, знання процесів і їх поступового вдосконалення, а за рахунок зміни самого підходу, процесів, рішень і дій, інновацій. Ефективний організаційний механізм повинен діяти за певними принципами, що сприяють якісному управлінню діловою активністю. Створення умов взаємовигідної співпраці із контрагентами сприяє налагодженню фінансово-договірних відносин із партнерами, підвищуючи рівень ринково-комерційної активності підприємства.

Здійснення високоефективних виробничих процесів із використанням досягнень НТП забезпечить збільшення обсягів виробництва й продуктивності праці, мінімізацію витрат, технологічність процесів. Таким чином, активно розвиваються інноваційна, кадрова й виробнича функціональні зони ділової активності.

Інвестиційні процеси у даному механізмі організовані в проекти, для роботи яких шляхом якісного управління формується достатній обсяг фінансових ресурсів. Основними цілями за наявних принципів є: визначення фактичного стану рівня ділової активності підприємства; встановлення проблемних зон управління діловою активністю та окреслення пріоритетних напрямів управління.

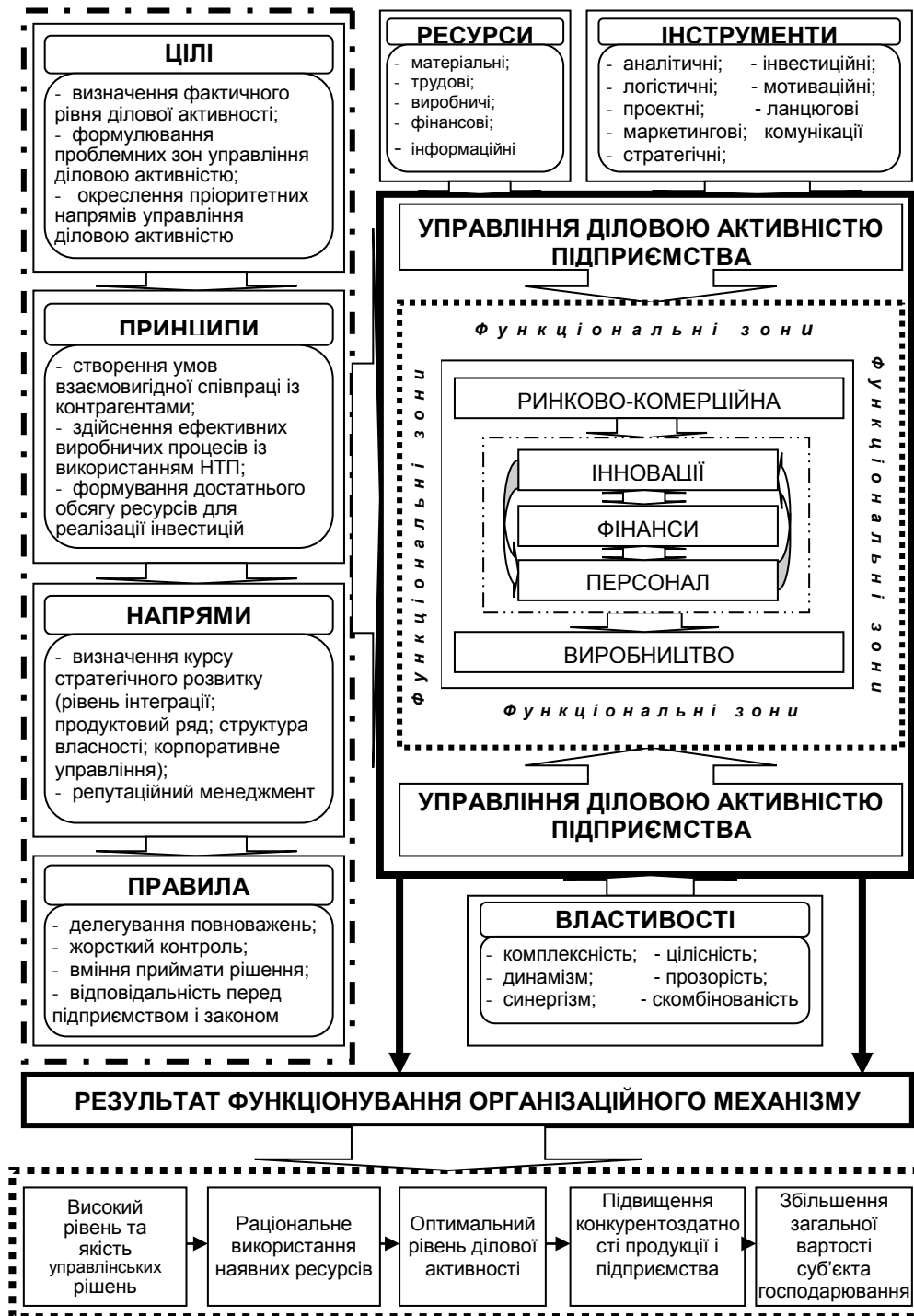


Рис. 1. Схематична конфігурація організаційного механізму управління діловою активністю підприємств  
 Удосконалено автором на основі досліджень [4; 6; 11; 12; 19; 20; 21].

Відображення цілей організаційного механізму управління діловою активністю підприємств має відповідати очікуваним результатам його функціонування, а саме: забезпечення високоякісного рівня управлінських рішень, раціональне використання ресурсів, що сприяє оптимізації рівня ділової активності, підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства, і на даних засадах – збільшення додаткової вартості суб'єкта господарювання.

Дієвість розробленого організаційного механізму забезпечується також за допомогою відповідного інструментарію. Так, серед основних інструментів впливу на управління діловою активністю було відзначено наступні: аналітичні, логістичні, проектні, маркетингові, стратегічні, інвестиційні, мотиваційні, ланцюгові комунікації. Застосування якісних аналітичних засобів обумовлюється хитким станом сучасної виробничо-господарської системи, необхідністю швидкого реагування на прояви внутрішньо-зовнішнього оточення, потребою у виявленні чинників ефективного управління, з метою підтримання оптимального рівня ділової активності на займаному ринковому сегменті. Аналітичний інструментарій є найбільш поширеним для застосування в управлінні, багатограним та змістовним. Наявність у ньому великої кількості засобів і методів аналізу та моделювання показників із використанням даних інформаційних систем дозволяє формувати покращені показники управління діловою активністю через управлінські рішення, що складають головну її цінність.

Логістичний інструментарій передбачає активність використання на підприємстві потенціалу основних функцій, спрямованих на управління діловою активністю. Серед таких можна відзначити розробку логістичних планів для забезпечення необхідного рівня координації та регулювання фінансовими й матеріальними потоками; логістичну організацію як спосіб налагодження раціональних взаємозв'язків та функціональної взаємодії між структурними підрозділами підприємства та його контрагентами. Тобто використання інструментів логістики (оптимальне визначення вигідного місця й часу) призводить до зменшення витрат, росту прибутковості та підвищення якісного рівня управління діловою активністю.

Застосування інструментів проектного управління є досить важливим для досягнення оптимального рівня ділової активності, оскільки являє собою спосіб управління масштабними завданнями та цілями в умовах часових та ресурсних обмежень. Проектне управління має забезпечувати реалізацію планових показників ділової активності за рахунок запуску тих ініціатив, які принесуть найбільшу користь для підприємства; отримувати необхідні результати, дотримуючись установлених строків, у тому числі синхронізацію із залежними від проекту заходами організації; і насамкінець – ефективно управляти ресурсами (персонал, фінанси, виробництво, інформація тощо).

Серед окреслених інструментів організаційного механізму управління діловою активністю підприємств були визначені й маркетингові, до яких віднесено: просування у соціальних медіа, Universal Analytics, SEO, SEM-методи й інші – велика кількість каналів, методик та програм, спрямованих на отримання можливостей визначення поведінки споживача, зміни динаміки продажів, і націлених тим самим на потенційне збільшення клієнтської бази з різним ступенем обізнаності про товар або підприємство. Важливим моментом в управлінні діловою активністю підприємства є вирішення питань, пов'язаних з розробкою маркетингової політики, створення і підтримання іміджу підприємства. Загострення конкурентних відносин не дозволяє не звертати уваги на потреби й запити потенційних клієнтів і споживачів товарів і послуг. Актуальним стає розрахунок перспективності тієї чи іншої продукції або виду діяльності. При цьому застосовуються спеціальні маркетингові інструменти (проведення

рекламних кампаній, акцій, виставок та інших заходів з метою формуванню стійкого сприятливого іміджу).

Використання стратегічних інструментів управління допомагає створювати єдність загальної цілі усередині підприємства, підвищувати організаційно-управлінський виробництва, що сприяє покращенню показників ділової активності підприємства.

Наявність інвестиційного інструментарію управління діловою активністю характеризує способи вкладення фінансових коштів у той чи інший актив. Вони являють собою різноманітні варіантів, за допомогою яких підприємство у змозі забезпечити фінансову основу для підвищення якісних і кількісних показників ділової активності та реалізувати великі й незначні цілі. У залежності від потреб, можливостей, бажаного рівня ділової активності такими інструментами можуть бути акції, інвестиційні фонди, біржові фонди, похідні фінансові інструменти тощо.

Сучасні умови розвитку вимагають від підприємств застосування нової бізнес-моделі розвитку вітчизняної системи господарювання. Відтак, одним із елементів організаційного механізму управління діловою активністю мають бути напрями управління. У процесі дослідження було відокремлено декілька з таких напрямів. По-перше, це визначення курсу стратегічного розвитку. Тут йде мова, насамперед, про вибір рівня та спрямованість інтеграції підприємства до господарської системи: горизонтальну (кооперування однотипних підприємств) чи вертикальну структуру (від виробництва до переробки та розподілу виготовленої продукції), з метою підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції, праці та управлінських процесів, що у сукупності безпосередньо впливає на рівень ділової активності. Структура власності як напрям управління діловою активністю визначається питомою вагою загальних активів на одного акціонера. Розподіл активів є нетиповою ситуацією для вітчизняних бізнес-структур, коли власники намагаються утримувати повний контроль над підприємством. При цьому «вміння ділитися» виступає прямою конкурентною перевагою власника, покращує рівень ділової активності, адже для інвесторів це означає підвищення прозорості бізнесу та незалежність компанії від одноосібного управління. Корпоративне управління підприємством також впливає на ділову активність з точки зору прозорості діяльності. Продаж частини бізнесу відомому у бізнес-середовищі стратегічному партнерові стає сигналом прозорості для інвесторів, залучаючи таким чином додаткові фінансові джерела, покращуючи фінансову та інші функціональні зони ділової активності.

Поширена проблема багатьох підприємств – це або цілковита відсутність чітко обґрунтованого механізму та напрямів управління діловою активністю, або ситуація, коли обізнаністю про спрямованість цих заходів володіють лише топ-менеджери компанії, а їх сутність не зрозуміла підлеглим. У таких умовах виникає ситуація, коли керівникові необхідно пояснювати й контролювати занадто багато, збільшуючи таким чином витрати часу, оскільки працівники не зовсім до кінця або взагалі не розуміють, які саме перед ними стоять завдання та як їх досягнення наближає реалізацію більш глобальних цілей всієї компанії.

У процесі дослідження було встановлено, що для формалізації управлінських заходів доцільно розробити картографічне представлення напрямів управління діловою активністю, що дозволить структурувати її цілі від рівня компанії до рівня окремих підрозділів і співробітників, визначити якими показниками вимірювати досягнення цілей, в яких процесах компанії ці показники формуються, а також наочно представити дану інформацію (рис. 2).

Все це дозволить сформувати персоналу компанії єдиний погляд на визначені цілі підприємства щодо управління діловою активністю, бачення їх

досягнення, що в свою чергу суттєво спрощує процес досягнення мети та підвищує шанси на успіх компанії.

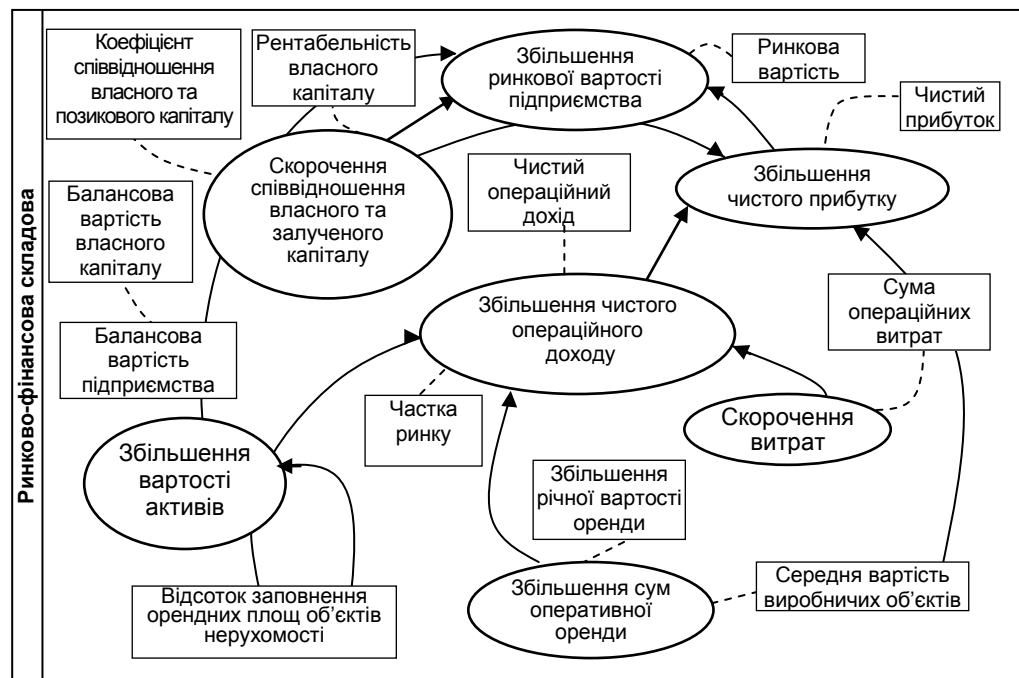


Рис. 2. Картографічне представлення напрямів управління діловою активністю підприємств

*Розроблено автором.*

Існуючі підходи щодо управління діловою активністю переважно вузько спрямовані та характеризуються одним або декількома управлінськими заходами, тому не можуть бути використані для рішення тих завдань, для яких вони від самого початку не були призначені. Проблеми багатьох вітчизняних підприємств – в незнанні власних бізнес-процесів. Досягнувши значних успіхів у розвитку своєї фірми, витіснивши багатьох представників компаній-конкурентів з ринку, керівники підприємств не до кінця розуміють процес подальшого управління діловою активністю.

Розроблена автором картографічна схема напрямів управління діловою активністю підприємств характеризує, передусім, причинно-наслідкові зв'язки та послідовність виконання управлінських заходів, їх впорядковану комбінацію, прозорість та уніфікованість визначених дій із чітко вираженими кінцевими результатами. Слід також уточнити, що на рис. 2 представлена окрема складова (ринково-фінансова), за якою визначені напрями управління діловою активністю. Підприємства на власний розсуд можуть видозмінювати та коригувати як складові управління, так і його напрями залежно від поставленої мети та існуючого рівня ділової активності. Однією із визначних характеристик даної схеми є ефект синергізму, який проявляється у поведінці багатьох елементів, обумовлений наявністю взаємозв'язку між ними. Власне, сутність поняття синергізму, й означає взаємосприйняття, співпрацю, направлені на досягнення сфокусованої мети.

Запропонована автором схема напрямів управління діловою активністю побудована за ринково-фінансовою складовою, яка містить визначену кількість напрямів, які різняться засобами виконання, у той же час характеризуються єдиною спрямованістю щодо досягнення головної мети – високого рівня ділової активності підприємства. Кожен управлінський напрям визначається відповідним показником або декількома показниками, зміни яких в динаміці відображають результативність (нерезультативність) їх виконання. Слід зазначити, що визначення напрямів управління відбувалось за принципами взаємодоповнення та взаємозамінності, що обумовлює еластичність даного підходу, адаптованість до підприємств різних форм власності, розмірів та специфіки господарювання.

Формування та розробка заходів управління діловою активністю потребує системного підходу. У зв'язку з цим виникає потреба у досягненні синергетичного ефекту між складовими системи. Його виникнення можливе через властивість емерджентності – тобто нових якостей, отриманих у результаті поєднання, сполучення, інтеграції окремих частин в єдину систему. Отже, синергізм – це такий ефект взаємодії елементів механізму (ресурси, методична база, інструменти тощо), завдяки якому суттєво покращується стан ділової активності.

Цілісність розроблених організаційних заходів проявляється через їх завершеність, самодостатність, цільність та автономність складних структурних об'єктів, що характеризує їх якісну своєрідність, обумовлену специфічними закономірностями розвитку ділової активності підприємства. Характер прозорості є тією властивістю, яка сприяє ефективному функціонуванню управління діловою активністю, його успішній реалізації. При цьому скомбінованість визначається наявністю оптимального поєднання складових елементів.

Очевидно, що в умовах швидкозмінної економіки систематичне використання статичних елементів та параметрів системи є достатньо складним процесом. Тому основною вимогою, якій відповідають розроблені організаційні напрями управління діловою активністю, є їх адаптивність до зовнішніх та внутрішніх змін і ризиків впливу. Крім того, їх функціональна побудова може бути використана для організації систем прийняття рішень і контролю, управління інформацією, а також для створення й мобілізації заходів і процесів управління діловою активністю при кризових (складних) ситуаціях. Таким чином, створюється досить стійка і гнучка основа, що дозволяє організації працювати максимально продуктивно та оптимізувати рівень ділової активності.

Нова конфігурація організаційного механізму та напрямів управління діловою активністю підприємств характеризується розумінням сутності ділової активності, її кінцевої мети. Традиційно їх впровадження вимагає значного часу. У великих корпораціях цей процес може зайняти тривалий період за участю багатьох експертів. Це не підходить для малих і середніх підприємств, саме тому розроблені організаційні заходи і відзначаються можливістю подальшої адаптації для відповідності потребам управління різними функціональними зонами ділової активності. Така властивість повинна зменшити час, необхідний на впровадження, і запобігти розмежуванню структурних сегментів та їх елементів, яке призводить до збільшення вартості імплементації.

При здійсненні структуризації організаційного механізму та напрямів управління діловою активністю підприємства слід зазначити, що розбивка на складові є дещо умовною, оскільки всі вони взаємопов'язані та орієнтовані на вирішення єдиної проблеми – оптимізації рівня ділової активності. Єдиного правильного варіанту розробленого механізму для усіх підприємств не існує. Кожен суб'єкт господарювання в змозі індивідуально обирати та визначати його елементи, блоки, показники, таким чином зменшуючи або доповнюючи вже існуючі.



**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** У сучасних економічних умовах та хаотичному розвитку господарських відносин ділова активність підприємства виступає одним із головних показників, що характеризують позиціонування підприємства на ринку, та впливають на формування його вартості. При цьому негативний вплив низького рівня розвитку складових ділової активності, відсутності ефективного управлінського інструментарію та напрямів управління на підприємство як господарський механізм сприяли розробці відповідних організаційних заходів та їх обґрунтуванні. Так, автором було розроблено організаційний механізм управління діловою активністю підприємств, який характеризується модульною структурізацією елементів системи, наділений унікальними для кожного господарюючого суб'єкту властивостями. У той же час це комплексний набір інструментарію, здатного до інтеграційних процесів, тобто об'єднання визначених модулів у режимі реального часу. До того ж автором запропоновано формалізоване картографічне зображення напрямів управління діловою активністю підприємства за його ринково-фінансовою складовою, детально обґрунтовано векторність руху та можливі результати.

Перспективи подальших досліджень полягають у реалізації можливостей якісної і швидкої обробки інформації, її достовірності і ґрунтовності прийняття управлінських рішень. Тому потребують розробки аналітичні заходи використання й оцінювання наявних інформаційних показників для забезпечення необхідного рівня ділової активності підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Кондратюк, О. І. Основні напрями економічного розвитку підприємств у сучасних умовах [Текст] / О. І. Кондратюк // Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1(1). – С. 257-266.
2. Леоненко, Е. А. Управление деловой активностью промышленного предприятия: автореф. дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» [Текст] / Е. А. Леоненко. – Саранск, 2006. – 18 с.
3. Лозинська, Т. М. Науково-методичні основи ділової активності та управління нею [Текст] / Т. М. Лозинська, С. К. Сташко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. – Сер.: Економічні науки. – Харків : Вид-во ХНТУСГ. – 2010. – Вип. 104. – 420 с.
4. Марченко, И. С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций [Текст] / И. С. Марченко // Вестник МГТУ. – 2010. – Т. 13, № 1. – С. 27-30.
5. Мешкова, Н. Л. Удосконалення управління діловою активністю промислового підприємства [Текст] / Н. Л. Мешкова // Економіка. – 2013. – № 3 (123). – С. 39-44.
6. Мяких, І. М. Основні напрямки вдосконалення механізму управління інтегрованими бізнес-структурами (ІБС) авіапідприємств [Текст] / І. М. Мяких // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 3. – Ч. 6. – С. 46-49.
7. Науменко, М. О. Удосконалення стратегічного управління організацією [Текст] / М. О. Науменко, Т. В. Гура, О. С. Красногрудь // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 2. – С. 284-286.
8. Нестеренко, Н. Ділова активність як невід'ємна частина фінансового стану підприємства [Текст] / Н. Нестеренко // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 10., Ч. 3. – С. 340-345.
9. Пічугіна, Т. С. Деякі особливості формування ділової активності на підприємствах торгівельної галузі [Електронний ресурс] / Т. С. Пічугіна, Н. О. Власова, С. Ю. Макеев // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – Вип. 1 (1). – С. 256-261. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_1\(1\)\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_1(1)_38).
10. Прохорова, В. В. Концептуальна модель управління стійким економічним розвитком виробничо-господарських систем [Текст] / В. В. Прохорова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 31. – С. 139-149.

- 11.Рогоза, М. Є. Поглиблення фінансового моніторингу ділової активності засобами маркетингового аналізу [Текст] / М. Є. Рогоза // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010.– № 2 (41). – С. 183-192.
- 12.Рубан, В. М. Систематизація підходів до компонування етапів антикризового управління [Текст] / В. М. Рубан // Економіка розвитку. – 2014. – №1. – С. 50-54.
- 13.Русева, О. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятия [Текст] / О. Н. Русева, А. С. Балан // Труды Одесского политехнического университета. – 2003. – Вып. 2 (20). – С. 1-4.
- 14.Синяева, И. М. Основы коммерческой деятельности: [учеб. пособ.] / И. М. Синяева. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 287 с.
- 15.Скриньковський, Р. М. Діагностика в системі менеджменту підприємства [Текст] / Р. М. Скриньковський, Г. Павловські // Проблеми економіки. – 2016. – № 3. – С. 199-205.
- 16.Такамацу, К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників: [Монографія] / К. Такамацу. – К. : Білиц-Інформ, 2009. – 123 с.
- 17.Тихонова, І. М. Ділова активність підприємства: складові та чинники впливу [Текст] / І. М. Тихонова // Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки. – 2010. – Вип. 53. – С. 38-43.
- 18.Ходыревская, В. Н. К вопросу об эффективном управлении деловой активностью организации [Текст] / В. Н. Ходыревская // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2010. – № 4. –Т. 4. – С.4-6.
- 19.Хома, І. Б. Теоретичні аспекти та особливості управління діловою активністю підприємства [Текст] / І. Б. Хома, М. М. Рій // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.6. – С. 150-155.
- 20.Чорна, М. В. Нова парадигма управління підприємствами [Електронний ресурс] / М. В. Чорна. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/4\\_SWMN\\_2010/Economics/58718.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58718.doc.htm).
- 21.Яркіна, Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) [Текст] / Н. М. Яркіна // Держава та регіони. – Серія: Економіка та підприємництво. – 2014. – № 1 (76). – С. 130-136/.

Рецензент статті  
д.е.н., проф. Бузько І.Р.

Стаття рекомендована до  
публікації 20.05.2017 р.