

# ФОРМУВАННЯ КОМБІНОВАНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА АВТОСЕРВІСУ В УМОВАХ КОНТРОЛІНГУ

ЧЕРВЯКОВА В. В.

УДК 658

## Червякова В. В. Формування комбінованої бізнес-моделі підприємства автосервісу в умовах контролінгу

У статті розглянуто основні наукові підходи до побудови бізнес-моделі підприємства, яка б повністю відтворювала логіку його фінансово-господарської діяльності. Запропоновано комбіновану бізнес-модель підприємства автосервісу, яка об'єднує позитивні характеристики статичних бізнес-моделей, оснований на виділенні центрів відповідальності, та динамічних процесноорієнтованих бізнес-моделей. Статико-динамічна бізнес-модель підприємства автосервісу представлена системами створення та споживання цінності, які обумовлюють пропозицію цінності і визначають структуру витрат і доходів. Дана бізнес-модель надає можливість контролерам аналізувати результати фінансово-господарської діяльності та управління підприємства автосервісу в статичній та динамічній оцінці рівень досягнення цільових показників на певний момент часу, і терміни, за які вони отримані, а менеджерам – приймати ефективні управлінські рішення з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

**Ключові слова:** контролінг, бізнес-модель, підприємство автосервісу, центр відповідальності, бізнес-процес, ефективність управління.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 31.

Червякова Валентина Володимирівна – аспірантка, Національний транспортний університет (вул. Суворова, 1, Київ, 01010, Україна)  
E-mail: ChervyakovaV@bigmir.net

УДК 658

## Червякова В. В. Формирование комбинированной бизнес-модели предприятия автосервиса в условиях контроллинга

В статье рассмотрены основные научные подходы к построению бизнес-модели предприятия, которая бы полностью воспроизводила логику его финансово-хозяйственной деятельности. Предложена комбинированная бизнес-модель предприятия автосервиса, объединяющая положительные характеристики статических бизнес-моделей, основанных на выделении центров ответственности и динамических процессноориентированных бизнес-моделей. Статико-динамическая бизнес-модель предприятия автосервиса представлена системами создания и потребления ценности, которые обуславливают предложение ценности и определяют структуру расходов и доходов. Данная бизнес-модель позволяет контролерам анализировать результаты финансово-хозяйственной деятельности и управления предприятия автосервиса в статике и динамике, оценивая уровень достижения целевых показателей на определенный момент времени, и сроки, за которые они получены, а менеджерам – принимать эффективные управленческие решения с учетом изменений во внешней и внутренней среде.

**Ключевые слова:** контроллинг, бизнес-модель, предприятие автосервиса, центр ответственности, бизнес-процесс, эффективность управления.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 31.

Червякова Валентина Владимировна – аспірантка, Національний транспортний університет (вул. Суворова, 1, Київ, 01010, Україна)  
E-mail: ChervyakovaV@bigmir.net

UDC 658

## Chervyakova V. V. Formation of a Combined Business Model of a Car-Service Enterprise under Conditions of Controlling

The article considers main scientific approaches to building a business model of an enterprise, which would completely reproduced the logic of its financial and economic activity. The article offers a combined business model of a car-service enterprise that unites positive characteristics of static business models based on allocation of responsibility centres and dynamic process-oriented business models. The static-dynamic business model of a car-service enterprise is represented by systems of creation and consumption of a value, which determine supply of the value and the structure of expenditures and receipts. This business model allows controllers to analyse results of the financial and economic activity and management of a car-service enterprise in statics and dynamics, assessing the level of achievement of target indicators in a certain moment of time and terms, during which they were received, and managers – to make effective managerial decisions with consideration of changes in external and internal environment.

**Key words:** controlling, business model, car-service enterprise, responsibility centre, business process, effectiveness of management.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 31.

Chervyakova Valentyna V. – Postgraduate Student, National Transport University (vul. Suvorova, 1, Kyiv, 01010, Ukraine)  
E-mail: ChervyakovaV@bigmir.net

У сучасних умовах господарювання стрімкі зміни зовнішнього середовища вимагають від підприємств створення і функціонування новітніх технологій управління. Однією з таких технологій є контролінг, який являє собою інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства, орієнтовану на досягнення його цілей. Практика застосування контролінгу свідчить, що без його інструментарію в даний період розвитку економіки неможливо витримувати конкуренцію з тими компаніями, які його успішно застосовують. Важливість вирішення нерозв'язаних питань теорії і практики побудови бізнес-моделі підприємства в умовах контролінгу, яка б давала повне уявлення про

перебіг усіх господарських процесів й основні показники фінансово-господарської діяльності на певний момент часу та дозволяла б контролерам оцінювати якість управління, визначає актуальність даної статті.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів контролінгу присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як А. М. Карминський, С. Г. Фалько, М. В. Тарасюк, Л. В. Попова, Р. Е. Ісакова, Т. А. Головина, Ю. П. Яковлев, О. А. Дедов та інших. Проблеми формування бізнес-моделі підприємства висвітлені в працях О. Остервальдера, Ів Пінье, Дж. К. Лафти, В. В. Репіна, В. Г. Єліферова та інших.

**Мета** статті – побудова бізнес-моделі підприємства автосервісу, яка б повністю відтворювала логіку його фінансово-господарської діяльності та дозволяла контролерам аналізувати результати фінансово-гос-

подарської діяльності та управління підприємства в статистиці та динаміці.

**Е**фективне функціонування служби контролінгу в управлінні суб'єктами автосервісного підприємництва потребує обґрунтування його бізнес-моделі, яка б давала повне уявлення про перебіг усіх господарських процесів й основні показники господарської діяльності на певний момент часу та дозволяла контролерам оцінювати якість управління та господарювання.

Таким вимогам повною мірою відповідають комбіновані бізнес-моделі підприємства. Комбіновані бізнес-моделі підприємства, з одного боку, враховують принципи статичних бізнес-моделей, основаних на формуванні центрів відповідальності, з іншого – принципи динамічних процесноорієнтованих бізнес-моделей.

Таким чином, бізнес-модель підприємства автосервісу, побудована з використанням принципів статичних і динамічних бізнес-моделей, дозволить повністю відтворити логіку господарської діяльності суб'єктів підприємства та надасть контролерам можливість проводити статичну та динамічну оцінку відповідності параметрів господарювання визначеній системі цілей та завдань.

При формуванні статичної бізнес-моделі підприємства його можна розглядати як сукупність квазіпідприємств (центрів відповідальності) з відносною свободою в оперативному управлінні, які повністю відповідають за результати своєї діяльності та досягнення встановлених цільових показників.

На підприємстві автосервісу як структурні одиниці, що здійснюють свою діяльність за певним функціональним напрямом управління, можна виділити: продаж автомобілів, загальний сервіс, кузовний сервіс, продаж запчастин. Керівники цих підрозділів несуть особисту відповідальність за результати функціонування підпорядкованого йому підрозділу. Тому по кожному центру відповідальності доцільно проводити збирання, систематизацію, накопичення та зберігання інформації про результати господарської діяльності на певний момент часу, а саме: про обсяги реалізації товарів та послуг, обсяги витрат (змінні витрати) та рівень прибутку [1, 2, 3, 4].

Крім визначених центрів відповідальності можна виділити також центри дискреційних витрат, керівники яких відповідають за витрати, які важко оцінити (представити в грошовому вимірнику) або неможливо чітко визначити співвідношення між обсягом використаних ресурсів та отриманим результатом (встановити причинно-наслідковий зв'язок між витратами та результатами). Керівники центрів дискреційних витрат повинні забезпечити дотримання планових показників витрат та досягнення встановлених цілей.

У науковій літературі центри дискреційних витрат також називають сервіс-центрами [1], тобто центрами відповідальності, що працюють на внутрішньому ринку підприємства. Результат їх діяльності оцінюється за обсягами обороту, розрахованого за внутрішніми (трансфертними) цінами, що відповідають, зазвичай, ринковим [5, 6, 7, 8, 9, 10].

На підприємствах автосервісу до центрів дискреційних витрат можна віднести: відділ кадрів, відділ маркетингу, відділ інформаційних технологій, фінансовий відділ, бухгалтерію та інші.

Таким чином, виділення центрів відповідальності суб'єкта автосервісного підприємництва дозволить контролерам оцінювати діяльність та якість управління на певний момент часу, тобто здійснювати статичну оцінку діяльності підприємства та його підрозділів.

Запропонована класифікація центрів відповідальності, як елементів статичних бізнес-моделей суб'єктів автосервісного підприємництва, дозволить підібрати адекватні інструменти контролінгу для підприємства та усіх його структурних підрозділів.

**З**апровадження центрів відповідальності на підприємствах автосервісу забезпечить ефективне управління відповідальністю шляхом розподілу і закріплення за керівниками структурних підрозділів підприємства відповідальності за виконання оперативних, тактичних і стратегічних цільових показників.

Формування структури центрів відповідальності на підприємствах автосервісу сприяє вдосконаленню управління і контролінгу, а саме [2]:

- ✦ створює умови для ефективного досягнення системи цілей діяльності підприємства автосервісу шляхом поєднання централізованого управління та максимальної ініціативності менеджерів його центрів відповідальності;
- ✦ дозволяє чітко встановити керівників, відповідальних за виконання певних цільових завдань діяльності підприємства автосервісу та чітко визначити підрозділи, які не виконали планові завдання і застосовувати до їх персоналу заходи управлінського впливу;
- ✦ сприяє розвитку самоконтролю з боку керівників центрів відповідальності за результати їх діяльності, підвищенню виконавчої дисципліни та імовірності виконання цільових завдань;
- ✦ дозволяє організувати роботу підприємства автосервісу як єдиної економічної системи, кожний елемент якої функціонує в напрямку виконання загально корпоративних цілей та завдань;
- ✦ дає можливість оцінювати діяльність підприємства автосервісу та усіх його структурних підрозділів на визначений момент часу та управляти суб'єктом автосервісного підприємництва в режимі on-line;
- ✦ наближення центрів прийняття управлінських рішень до їх безпосередніх виконавців сприяє оперативності реагування менеджерів центрів відповідальності на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі та підвищує імовірність досягнення встановленої системи цілей;
- ✦ збільшення обсягів релевантної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень керівниками центрів відповідальності, забезпечує підвищення адекватності управлінських рішень;
- ✦ підвищення вмотивованості керівників центрів відповідальності в результатах підпорядкова-

ного їм підрозділу підприємства автосервісу сприяє розвитку компетенцій менеджерів та зростанню якості управління;

- ✦ сприяє роботі співробітників центру відповідальності як єдиної команди, діяльність якої спрямована на виконання спільних цілей, і розвитку корпоративної культури підприємства автосервісу;
- ✦ створює умови для внутрішньофірмового підприємництва та дозволяє послідовно й ефективно використовувати принципи підприємництва у взаємовідносинах керуючої системи і об'єктів управління – центрів відповідальності та інші.

**П**ідсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що створення бізнес-моделі підприємства автосервісу, основаної на формуванні структури центрів відповідальності, дозволить контролерам оцінювати діяльність суб'єкта автосервісного підприємства на певний момент часу. Проте, повне увлечення про хід виконання системи цілей підприємства автосервісу можна отримати лише на основі об'єктивної оцінки динаміки цього процесу.

Задовольнити дану умову дозволяє бізнес-модель, основана на виділенні в господарській системі підприємства бізнес-процесів, яка надасть можливість контролерам оцінювати виконання цілей та завдань в динаміці та підвищить ефективність контролінгу.

Бізнес-процес підприємства можна визначити як стійку, структуровану сукупність послідовних дій з виконання певного виду діяльності, спрямованих на досягнення будь-якого результату, визначеного системою цілей суб'єкта підприємства [11, 12, 13, 14, 15, 16, 17].

Основи даного підходу було закладено засновником наукового менеджменту Ф. Тейлором та іншими провідними вченими і практиками протягом ХХ століття. У науковій економічній літературі такий тип бізнес-моделі називається моделлю процесноорієнтованого управління [18].

Бізнес-процес розглядається як вартісний ланцюг, який являє собою набір видів діяльності, що реалізуються з метою розробки, позиціонування на ринку, постачання та обслуговування реалізованих товарів, робіт і послуг [19]. Схема вартісного ланцюга включає основну та допоміжну діяльність.

Основна діяльність підприємства автосервісу спрямована на безпосереднє задоволення споживачів товарів і послуг шляхом реалізації циклу бізнес-процесів (залучення клієнтів, узагальнення замовлень й уподобань клієнтів, виконання замовлень, реалізація автомобілів і запасних частин, післяпродажне обслуговування, проведення розрахунків, обґрунтування інноваційних підходів до задоволення потреб клієнтів та розробка нових бізнес-процесів).

Допоміжна діяльність підприємства автосервісу спрямована на задоволення різноманітних вимог підрозділів підприємств автосервісу, а також вимог власників капіталу, кредиторів, органів державної влади та інших контрагентів та суб'єктів ринкової економіки. До бізнес-

процесів, що становлять допоміжну діяльність підприємства автосервісу, можна віднести такі [18, 2]:

- ✦ ведення бухгалтерського (фінансового, податкового, статистичного) обліку господарських операцій;
- ✦ ведення управлінського обліку;
- ✦ планування фінансово-господарської діяльності;
- ✦ контролінг фінансово-господарської діяльності;
- ✦ проведення маркетингових заходів;
- ✦ управління персоналом;
- ✦ управління інформаційними технологіями;
- ✦ виконання вимог органів державної влади з охорони навколишнього середовища;
- ✦ управління діловою репутацією та іміджем підприємства автосервісу;
- ✦ виконання соціальних програм для клієнтів і співробітників підприємства.

Незважаючи на те, що будь-який суб'єкт підприємницької діяльності має повну незалежність у виборі методів і засобів ефективного управління своїм підприємством, міжнародне співтовариство запропонувало використовувати низку стандартів управління – ISO 9000; ISO 14000; ISO 20000; OHSAS 18000; SA8000; AS 9100; GMP; TL та інші [20, 21, 22, 23, 24].

Міжнародні стандарти менеджменту, як правило, встановлюють вимоги до організації управлінської діяльності для досягнення різноманітних цілей. Стандарти серії ISO визнані в багатьох країнах, у тому числі й в Україні, та затверджені як національні стандарти [25, 26, 27]. Імплементація міжнародних стандартів сфери менеджменту у вітчизняну теорію та практику сприяє адаптації суб'єктів бізнесу до умов господарювання у світовій економічній системі та підвищує рівень їх конкурентоспроможності.

Стандарти ISO 9000:2000 встановлюють основні вимоги, виконання яких дозволяє побудувати високо-ефективну систему управління суб'єктом бізнесу для задоволення потреб споживачів та інших зацікавлених осіб. До інших осіб, зацікавлених у функціонуванні підприємства автосервісу, можна віднести: власників (зацікавлені у зростанні рівня їх добробуту внаслідок зростання вартості підприємства автосервісу); керівників і співробітників (зацікавлені у найбільш вигідному продажу своєї робочої сили); інвесторів (прагнуть отримати максимальний прибуток від інвестованого капіталу); партнерів (зацікавлені в отриманні якісних товарів і послуг); суспільство (зацікавлене, передусім, в отриманні податків, зборів та обов'язкових платежів).

**С**учасна система управління, побудована з урахуванням вимог стандартів серії ISO, передбачає розробку системи спеціальної регламентуючої документації підприємства, основними складовими якої є: політика в сфері управління; порядок забезпечення якості при управлінні підприємством; внутрішні документи, що визначають порядок виконання процедур та використання ресурсів; методики ефективного планування та реалізації процесів; положення про підрозділи і посадові інструкції.

Використання процесноорієнтованої бізнес-моделі в управлінні підприємствами автосервісу сприяє:

- ✦ підвищенню результативності основних процесів;
- ✦ підвищенню прозорості виконання управлінських і допоміжних процесів;
- ✦ встановленню поетапного формування витрат обігу, визначенню заходів, які мають безпосередній вплив на них, а також причин і ступеня їх впливу на розмір понесених витрат;
- ✦ довгостроковому існуванню підприємства автосервісу на ринку внаслідок врахування інтересів усіх зацікавлених осіб;
- ✦ підвищенню координованості діяльності підприємства та його функціональних підрозділів відповідно до змін у зовнішньому середовищі [28];
- ✦ скороченню зайвих ланок у господарській діяльності;
- ✦ зниженню ризиків ведення бізнесу;
- ✦ підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

Для оцінки ефективності управління бізнес-процесами пропонується використовувати низку показників [11]. З урахуванням специфіки автосервісного підприємництва можна сформулювати такий перелік показників оцінки ефективності управління бізнес-процесами: обсяг наданих послуг визначеної якості, оплачених за певний проміжок часу; кількість споживачів товарів і послуг; кількість типових операцій, які необхідно виконати при реалізації товарів і послуг за певний проміжок часу; витрати обігу на реалізацію товарів; тривалість виконання типових операцій; капіталовкладення у господарську діяльність.

**В**икористання моделі процесноорієнтованого управління передбачає також проведення реінжинірингу бізнес-процесів, який являє собою метод кардинальної перебудови бізнес-процесів підприємства з метою досягнення якісно нового, більш високого рівня показників фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємницької діяльності [29].

Є. Г. Ойхман, Е. В. Попов [29] визначають ряд ключових аспектів реінжинірингу: реінжиніринг – це фундаментальний процес, у ході якого переглядаються, виявляються та переосмислюються правила й положення, що є основою поточного ведення бізнесу. Реінжиніринг передбачає реалізацію радикальних змін – радикальне перепроєктування, що впливає на сутність усіх господарських явищ. Зміни ж відбуваються різко (стрибокподібно), отже проведення реінжинірингу доцільне у випадку необхідності різкого покращення основних показників діяльності суб'єкта підприємництва, а основна увага має бути сконцентрована на цих процесах.

Г. Шишков [30] наводить більш широкий перелік характерних особливостей реінжинірингу: проведення радикальних змін; багатостороннє покращення функціонування підприємства; високі потенційні прибутки; організація підприємства будується навколо бізнес-процесів; орієнтованість на споживачів; активне використання інформаційних технологій; висока швидкість реалізованих змін; високі ризики.

Використання принципів реінжинірингу на підприємствах автосервісу цілком узгоджується із сучасною концепцією контролінгу, оскільки реінжиніринг проводиться один раз через визначені проміжки часу (від декількох місяців до декількох років). Після завершення даного терміну підприємство автосервісу знову стає об'єктом реінжинірингу для подальшого вдосконалення його бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальний перегляд існуючих в підприємстві автосервісу організаційних принципів і заміну існуючих процесів для того, щоб домогтися стрімкого підвищення ефективності господарської діяльності та управління суб'єкта бізнесу.

**П**ринципово нова сукупність бізнес-процесів підприємства автосервісу після проведення реінжинірингу повинна мати такі особливості: реінтеграція або горизонтальне стискання певного процесу (декілька операцій об'єднуються в одну), вертикальне стискання процесів (виконавці, яким делегована частина владних повноважень, приймають самостійні рішення), суміщення чи паралельне виконання частини раніше послідовних робіт, зменшення перевірок та управлінських впливів, мінімізація кількості погоджень, превалювання змішаного централізованого-децентралізованого підходу в управлінні.

Виходячи зі змісту реінжинірингу та його цілей і завдань, можна зробити висновок про те, що контролери повинні брати активну участь в процесі його реалізації. Інструментарій реінжинірингу слід використовувати в ході циклу стратегічного контролінгу, коли відбувається підтримка стратегічного управління та, зокрема, визначення перспективних напрямків господарської діяльності.

Таким чином, процесноорієнтована бізнес-модель дозволить контролерам встановити відповідальних за динаміку виконання окремих бізнес-процесів, проводити оцінку динаміки реалізації системи цілей та завдань суб'єкта автосервісного підприємництва та надавати менеджменту відповідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень.

Комбінована статико-динамічна бізнес-модель дилерського автоцентру наведена на рис. 1. Статико-динамічна бізнес-модель підприємства автосервісу представлена системами створення та споживання цінності, які обумовлюють пропозицію цінності і визначають структуру витрат і доходів [31]. Її можна вважати типовою бізнес-моделлю підприємства автосервісу. Запропонована бізнес-модель може використовуватись будь-яким суб'єктом автосервісного бізнесу після адаптації її з урахуванням особливостей його фінансово-господарської діяльності та управління.

## ВИСНОВКИ

Запропонована бізнес-модель суб'єкта автосервісного підприємництва є комбінованою бізнес-моделлю підприємства, яка об'єднує позитивні характеристики статичних бізнес-моделей, оснований на принципах виділення центрів відповідальності, та динамічних процесноорієнтованих бізнес-моделей. Дана бізнес-модель дозволяє отримати повне уявлення про перебіг усіх господарських процесів та надає можливість контролерам

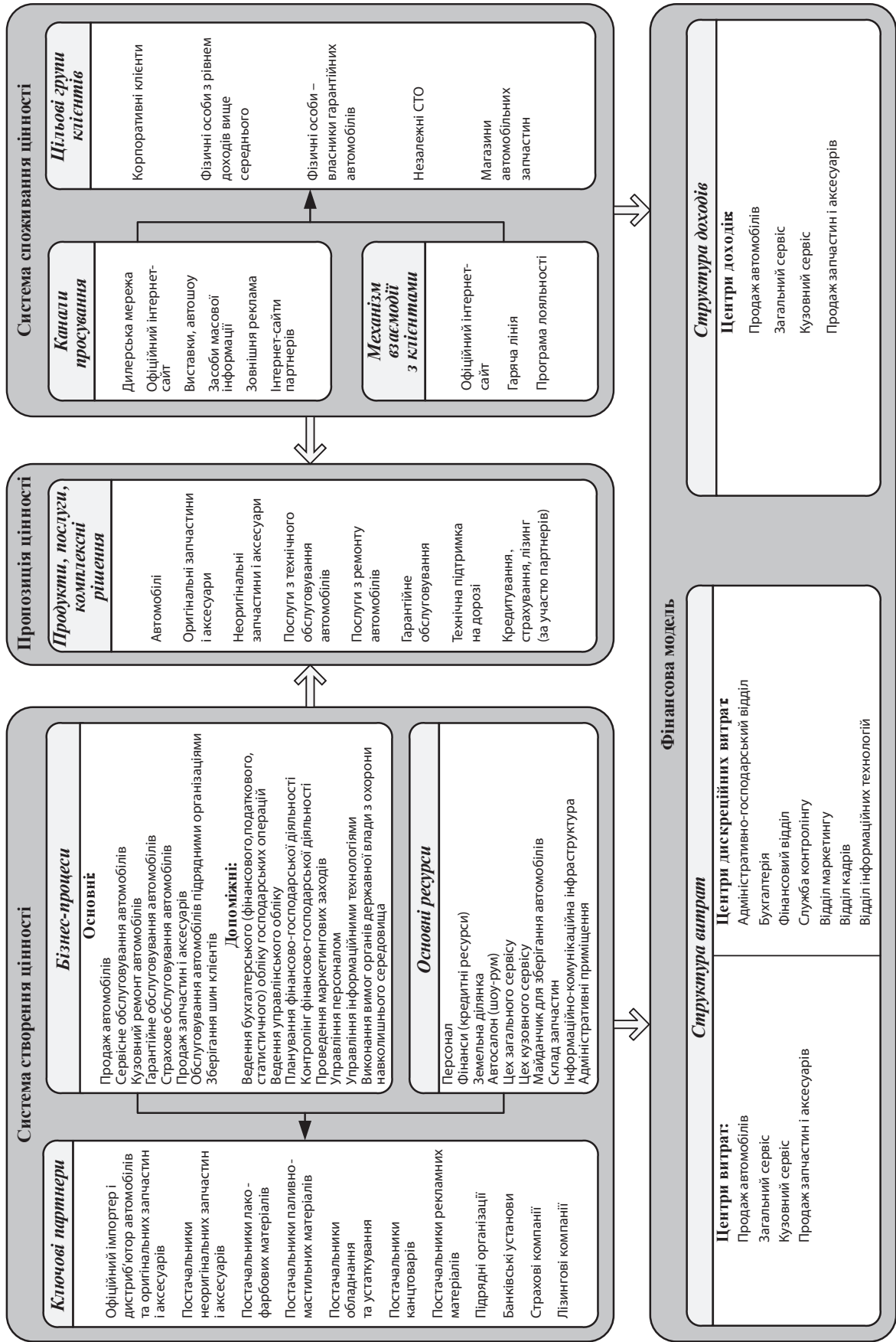


Рис. 1. Типова комбінована статико-динамічна бізнес-модель дилерського автоцентру

аналізувати результати фінансово-господарської діяльності та управління підприємства автосервісу в статистичній динаміці, оцінюючи рівень досягнення цільових показників на певний момент часу та терміни, за які вони отримані, а менеджерам – приймати ефективні управлінські рішення з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Карминский А. М. Контроллинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова ; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с. : ил.
2. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія / М. В. Тарасюк. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 548 с.
3. Нападівська Л. В. Управлінський облік : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Нападівська. – К. : Книга, 2004. – 544 с.
4. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник [для вузов] / В. Б. Ивашкевич. – М. : Юристъ, 2006. – 460 с.
5. Попова Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга : учебное пособие / Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова. – М. : Дело и сервис, 2006. – 272 с.
6. Сердюк О. Д. Теория та практика менеджменту : навч. посіб. / О. Д. Сердюк. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
7. Лень В. С. Управлінський облік : навч. посіб. / В. С. Лень. – К. : Знання-Прес, 2003. – 287 с.
8. Drury C. Management & cost accounting / C. Drury. – Business Press, Thomson Learning, 2000. – 580 p.
9. Kaplan R. S. Advanced management accounting / R. S. Kaplan, A.A. Atkinson. – Prentice-Hall, 1998. – 624 p.
10. Merchant K. A. Modern management control system: text and cases / K. A. Merchant. – Prentice-Hall, 1998. – 280 p.
11. Мазур И. И. Эффективный менеджмент : учеб. пособие [для вузов] // И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М. : Высш. шк., 2003. – 555 с.
12. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій : навч. посіб. / Ю. П. Яковлев. – К. : Кондор, 2008. – 400 с.
13. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М. : Эксмо, 2005. – 592 с.
14. Зотов В. В. Понятийные аспекты реинжиниринга бизнес-процессов / В. В. Зотов, В. Ф. Пресняков, В. В. Рас-тольный // Экономические и математические методы. – 2008. – Т. 4. – № 2. – С. 58 – 67.
15. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю. Ф. Тельнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 320 с.
16. Ованесов А. Принципы выделения бизнес-единиц / А. Ованесов // ЖУК. – 2007. – № 1(68). – С. 6 – 10.
17. Томаля Т. С. Ефективність бізнес-процесів підприємства як чинник зростання його ринкової вартості / Т. С. Томаля // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5(71). – С. 139-147.
18. Шигаев А. И. Контроллинг стратеги развития предприятия : учеб. пособие [для студ. вузов] / А. И. Шигаев. – М. : ЮНИТИ-ДИАНА, 2008. – 351 с.

19. Pearce J. A. Strategik management: formulation, implementatoin and control / J. A. Pearce, R. B. Robinson. – McGraw-Hill Higher Education, 2000. – 368 p.

20. Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием : учеб. пособие / О. А. Дедов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.

21. Королев В. Экономическая эффективность и стандарт ISO 9001:2000 / В. Королев // Фин. директор. – 2006. – № 4. – С. 77 – 82.

22. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. / О. І. Момот. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 368 с.

23. Векслер Е. М. Менеджмент якості : навч. посіб. / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич. – К. : ВД «Професіонал», 2008. – 320 с.

24. Основы комплексного управления качеством (TQM) / Є. Ландицькі, Х. Мрук, Х. Янушек та ін. ; пер. з пол. М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало, Б. О. Голуб ; за ред. Н. В. Мережко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 289 с.

25. ДСТУ ISO 9000-2001 Системи управління якістю. Основні положення та словник. На заміну ДСТУ 3230-95: чинний від 01.10.2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 27 с.

26. ДСТУ ISO 9001-2001 Системи управління якістю. Вимоги. На заміну ДСТУ 9001-95, ДСТУ 9002-95, ДСТУ 9003-95: чинний від 01.10.2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 23 с.

27. ДСТУ ISO 9004-2001 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. На заміну ДСТУ 9004-1-95: чинний від 01.10.2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 44 с.

28. Лафта Дж. К. Менеджмент : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Вслби, 2005. – 592 с.

29. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.

30. Шишков Г. Менеджмент качества: реинжиниринг и BSC / Г. Шишков // Менеджмент і менеджер. – 2007. – № 9. – С. 58 – 64.

31. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье / Пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

**Науковий керівник:** Козак Л. С., кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка» Національного транспортного університету (Київ)

## REFERENCES

- Abdikeev, N. M., Danko, T. P., and Ildemenov, S. V. *Reinzhiniring biznes-protsessov* [Re-engineering of business processes]. Moscow: Eksmo, 2005.
- Drury, C. *Management & cost accounting*: Business Press; Thomson Learning, 2000.
- Dedov, O. A. *Metodologija kontrollinga i praktika upravleniia krupnym promyshlennym predpriatiem* [The methodology of controlling and management practices to large industrial enterprise]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.
- DSTU ISO 9000-2001 Systemy upravlinnia yakistiu* [EN ISO 9000-2001 Quality Management System]. Kyiv: Derzhstandart Ukrainy, 2001.
- DSTU ISO 9001-2001 Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy* [Of ISO 9001-2001 Quality Management System. Requirements]. Kyiv: Derzhstandart Ukrainy, 2001.

- DSTU ISO 9004-2001 *Systemy upravlinnia iakistiu. Nastanovy shchodo polipshennia diialnosti* [EN ISO 9004-2001 Quality Management System . Guidelines for improving the activity]. Kyiv: Derzhstandart Ukrainy, 2001.
- Ivashkevich, V. B. *Bukhgalterskiy upravlencheskiy uchët* [Accounting Management Accounting]. Moscow: Yurist, 2006.
- Kaplan, R. S., and Atkinson, A. A. *Advanced management accounting*: Prentice-Hall, 1998.
- Karminskiy, A. M., Falko, S. G., and Zhevaga, A. A. *Kontrolling* [Controlling]. Moscow: Finansy i statistika, 2006.
- Korolev, V. "Ekonomicheskaya effektivnost i standart ISO 9001:2000" [Economic efficiency and the standard of ISO 9001:2000]. *Finansovyy direktor*, no. 4 (2006): 77-82.
- Lantsyski, Ye., Mruk, X., and Yanushek, X. *Osnovy kompleksnogo upravlinnia iakistiu (TQM)* [Basics of integrated quality management (TQM)]. Kyiv: KNTU, 2006.
- Len, V. S. *Upravlinskyi oblik* [Management Accounting]. Kyiv: Znannia-Pres, 2003.
- Lafta, Dzh. K. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Velbi, 2005.
- Merchant, K. A. *Modern management control system: text and cases*: Prentice-Hall, 1998.
- Momot, O. I. *Menedzhment iakosti ta elementy systemy iakosti* [Quality management and quality system elements]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2007.
- Mazur, I. I., Shapiro, V. D., and Olderoqe, N. G. *Effektivnyy menedzhment* [Effective management]. Moscow: Vysshaia shkola, 2003.
- Napadovska, L. V. *Upravlinskyi oblik* [Management Accounting]. Kyiv: Knyha, 2004.
- Ovanesov, A. "Printsipy vydeleniia biznes-edinit" [Principles for business units]. *ZhUK*, no. 1(68) (2007): 6-10.
- Oykhman, E. G., and Popov, E. V. *Reinzhiniring biznesa: Reinzhiniring organizatsiy i informatsionnye tekhnologii* [Reengineering Business: Re-engineering and information technology organizations]. Moscow: Finansy i statistika, 1997.
- Ostervalder, A., and Pine, I. *Postroenie biznes-modeley: Nastolnaia kniga stratega i novatora* [Building business models : Handbook strategist and innovator]. Moscow: Alpina Pabliisher, 2012.
- Popova, L. V., Golovina, T. A., and Maslova, I. A. *Sovremenny upravlencheskiy analiz. Teoriia i praktika kontrollinga* [Modern management analysis . Theory and practice of controlling]. Moscow: Delo i servis, 2006.
- Pearce, J. A., and Robinson, R. B. *Strategik management: formulation, implementatoin and control*: McGraw-Hill Higher Education, 2000.
- Shigaev, A. I. *Kontrolling-strategiia razvitiia predpriatiia* [Controlling-стратегия развития предприятия]. Moscow: YuNI-TI-DANA, 2008.
- Serdiuk, O. D. *Teoriia ta praktyka menedzhmentu* [Theory and practice of management]. Kyiv: Profesional, 2004.
- Shyshkov, H. "Menedzhment kachestva: reynzhynirynh y BSC" [Management качества: реинжиниринг и BSC]. *Menedzhment i menedzher*, no. 9 (2007): 58-64.
- Tarasiuk, M. V. *Kontrolinh v upravlinni torhovelnymy meretzhamy: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Controlling in the management of retail chains : theory , methodology , practice]. Kyiv: KNTU, 2010.
- Tel'nov, Yu. F. *Reinzhiniring biznes-protsesov. Komponentnaia metodologiia* [Re-engineering of business processes. Component-based methodology]. Moscow: Finansy i statistika, 2005.
- Tomalia, T. S. "Efektyvnist biznes-protseviv pidpriemstva iak chynnyk zrostantiia ioho rynkovoi vartosti" [Efficiency of business processes as a factor in the growth of its market value]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5(71) (2007): 139-147.
- Veksler, E. M., Ryfa, V. M., and Vasylevych, L. F. *Menedzhment iakosti* [Quality Management]. Kyiv: Profesional, 2008.
- Yakovliev, Yu. P. *Kontrolinh na bazi informatsiinykh tekhnolohii* [Controlling based on information technology]. Kyiv: Kondor, 2008.
- Zotov, V. V., Presniakov, V. F., and Rastolnny, V. V. "Poniatynye aspekty reinzhiniringa biznes-protsesov" [Conceptual aspects of business process reengineering]. *Ekonomicheskije i matematicheskie metody*, vol. 4, no. 2 (2008): 58-67.