

*М. В. Тарасюк,
к. е. н., докторант, Київський національний торговельно-економічний університет*

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ОБ'ЄКТ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

У статті досліджено сучасні наукові погляди на сутність, основні складові та характеристики зовнішнього середовища суб'єктів господарювання та визначено на цій основі зміст зовнішнього середовища, як об'єкту контролінгу в управлінні торговельними мережами, виокремлено групи основних зовнішніх факторів та обгрунтовано підхід до формування інформації про стан зовнішнього середовища.

In the article modern scientific looks are explored to essence, basic constituents and descriptions of external environment of subjects of management and certainly on this basis maintenance of external environment, as an object of controlling in a management the networks of auctions, the groups of basic external factors are selected and approach is grounded to forming of state information external environment.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

У роботах сучасних дослідників підприємство розглядається як відкрита економічна система, яка динамічно розвивається та взаємодіє із зовнішнім середовищем. Успіх підприємства можливий в тому випадку, коли поточне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання є адекватним стану факторів зовнішнього середовища, оскільки для забезпечення своєї господарської діяльності воно отримує усі ресурси ззовні (сировина, енергія, інформація, праця та інше), перетворює їх у товари, роботи та послуги, покриває витрати та отримує прибуток, а також створює відходи.

На сьогодні найбільш успішних підприємців, у тому числі зайнятих у сфері мережевого торговельного підприємництва, цікавлять не тільки дані про діяльність підприємства, але й фонові дані про зовнішнє середовище, яка слугує основою для визначення альтернативних шляхів розвитку суб'єкта господарювання, якісні зміни та переломні пункти. Отже, зовнішнє середовище має значний вплив на результати господарської діяльності торговельних мереж, саме тому зовнішні фактори є важливим об'єктом контролінгу, про стан яких контролери повинні отримувати інформацію з підсистеми збору інформації про стан зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища не можна розглядати ізольовано, контролери повинні мати повну інформаційну картину про стан зовнішніх факторів, оскільки успіх господарювання торговельної мережі та контролінгової діяльності залежить від повноти знань про її оточення.

Для забезпечення своєчасного врахування та прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища на економічну систему торговельних мереж необхідне оперативне отримання відповідної інформації. Завдання щодо своєчасного надання контролерам інформаційних даних про стан зовнішнього середовища покладається на підсистему збору інформації про стан зовнішнього середовища системи інформаційного забезпечення контролінгу торговельних мереж.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Окрім напрацювання з питань інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні знайшли відображення в працях вітчизняних і російських науковців, зокрема: О.О. Ананькіної, Н.Г. Данілочкіної, О.М. Кармінського, О.А. Каверіної, І.І. Оленової, М.С. Пушкаря, В.П. Савчука, Л.А. Сухаревої, С.Г. Фалька, Н.П. Шульги та ін. Серед зарубіжних науковців особливо цікавим є

роботи А. Дайле, Й. Вебера, Е. Майєра, Р. Манна, Д. Хана, П. Хорвата та ін.

Грунтовно розглянуті питання створення систем інформаційного забезпечення та формування якісної інформації для управління, в тому числі й контролінгу, в роботах Ю.В. Орлова, С.Н. Петренко, Л.А. Сухаревої, А.І. Орлова, В.О. Новака, Л.Г. Макаренко, М.Г. Луцького, М.Г. Твердохліба, В.Л. Плескач, Ю.В. Рогушиної, Н.П. Кустової, Л.Д. Дідковської, П.Л. Гордієнко, С.В. Мельниченко та інших.

У досліджених наукових працях практично відсутній системний підхід до дослідження проблем формування якісної інформації про стан зовнішнього середовища для контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання торговельної сфери, зокрема торговельними мережами.

ЦІЛЬ РОБОТИ

Ціль роботи полягає в дослідженні сучасних наукових поглядів на сутність, основні складові та характеристики зовнішнього середовища суб'єктів господарювання та обґрунтування на цій основі змісту зовнішнього середовища як об'єкту контролінгу в управлінні торговельними мережами, виокремлення груп основних зовнішніх факторів та обґрунтування підходу до формування інформації про стан зовнішнього середовища.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стосовно визначення сутності зовнішнього середовища на сьогодні в науці існує багато підходів. М.М. Мартиненко [1] під зовнішнім середовищем пропонує розуміти оточення організації, тобто сукупність елементів, що не входять до складу організації, але впливають на неї або можуть впливати на процес її функціонування.

Більш широке визначення сутності зовнішнього середовища наведено в роботі Л.І. Федулової, І.В. Сокирник, В.В. Стадник та інших [2]. Дослідники зазначають, що зовнішнє середовище — це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур тощо, а також зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Таким чином, зовнішнє середовище як об'єкт контролінгу в управлінні торговельними мережами являє собою систему факторів, що прямо або опосередковано впливають на господарську діяльність суб'єкта мережевого торговельного підприємництва, формуються за межами його економічної системи під впливом сукупності господарюючих суб'єктів, економічних та соціальних процесів у суспільстві, природних умов, державних та міждержавних урядових та громадських структур тощо.

У сучасній науковій літературі, присвяченій проблемам менеджменту та контролінгу, фактори зовнішнього середовища прийнято поділяти на фактори макросередовища та фактори мікросередовища [1, 3]. У сучасній науковій літературі існують інші назви даних груп факторів, відповідно фактори загального (глобально-

го) середовища та фактори робочого (оперативного) середовища [4, 5], фактори генерального та фактори середовища задач [6], фактори дальнього оточення та фактори ближнього оточення [7], об'єктивні та суб'єктивні фактори [8], інтегральні та специфічні фактори [9], а також фактори зовнішнього середовища на фактори прямого та непрямого впливу [10].

Фактори макросередовища підприємства характеризують окремі сфери країни та здійснюють прямий або непрямий вплив на стійкість, ефективність та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Фактори загального (глобального) середовища чинять вплив на фактори мікросередовища та відображають соціально-економічні відносини в суспільстві, а саме: економічні, технологічні, політичні та соціально-культурні фактори.

У свою чергу, фактори мікросередовища підприємства характеризують діяльність суб'єктів, які здійснюють прямий вплив на ефективність та конкурентоспроможність підприємства, але не мають з ним прямих договорів. Суб'єкти господарювання, що мають з підприємством прямі договори відносяться до "виходу" або до "виходу" його економічної системи. Фактори зовнішнього середовища прямого впливу більшою мірою піддаються впливу з боку менеджменту та власників торговельної мережі, причому ступінь їх впливу залежить від стабільності становища суб'єкта мережевого торговельного підприємництва на ринку. Фактори робочого середовища суб'єкта мережевого торговельного підприємництва можливо поділити на п'ять груп: покупці товарів, власники капіталу, постачальники товарів, конкуренти, державні установи.

В. Пономаренко [11] пропонує розділяти компоненти зовнішнього середовища на три сфери:

— безпосередня сфера дії — містить фактори, що мають безпосередній вплив на діяльність суб'єкта господарювання;

— сфера впливу — містить у собі фактори, які визначають діяльність суб'єкта господарювання шляхом впливу на зовнішнє середовище безпосередньої сфери дії;

— сфера інтересів — містить у собі ланки економічної діяльності, якими суб'єкт господарювання поки що не займається, але може займатися в майбутньому.

Аналогічний до наведеного вище підходу наведено в роботі А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко та Н.М. Ушакової [5]. У зв'язку з тим, що характер впливу та ступінь залежності підприємства від факторів зовнішнього середовища не є сталою величиною, автори вважають за доцільне виділяти такі групи факторів:

— фактори, які прямо взаємопов'язані з діяльністю підприємства — до цієї групи відносяться фактори, що характеризують умови, які формуються під впливом змін попиту, діяльність конкурентів, зміни на ринку ресурсів тощо;

— фактори, характер впливу яких на діяльність підприємства з часом суттєво не змінюється — до цієї групи відносяться фактори, що характеризують політичну ситуацію в державі, соціально-економічні фактори макрорівня, рівень розвитку культури, демографічні зміни тощо;

Таблиця 1. Основні фактори зовнішнього середовища торговельної мережі за методикою T.E.M.P.L.E.S.

Група факторів	Основні фактори зовнішнього середовища	Напрямки аналізу зовнішніх факторів
Технології	<ul style="list-style-type: none"> новітні інформаційні технології; новітні стандарти обладнання; новітні види товарів, послуг та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> оцінки змін, що відбулися у взаємовідносинах мережі з персоналом, покупцями та постачальниками після впровадження новітніх способів доставки товарів, зберігання і обробки інформації; оцінка впливу на бізнес розвитку Інтернету та інших каналів зв'язку; спроможність мережі впроваджувати та використовувати новітні технології; аналіз ринку на предмет наявності новітніх технологій, які дозволяють якісно підвищити ефективність бізнесу; яким чином змінився термін експлуатації обладнання після впровадження новітніх технологій; виявлення новітніх розробок в сфері торговельного бізнесу та ін.
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> темпи росту галузей; динаміка розвитку ринку та його насиченість; рівень інфляції та безробіття; відсоткові ставки за кредит; інвестиційна та податкова політика; рівень доходів населення та їх структура; економічна ситуація в країні та регіоні та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> перспективи валютних коливань та їх вплив на покупців; дослідження залежності мережі від ставок кредитування; оцінка зайнятості в торгівлі; оцінка перспектив зростання споживчого попиту; оцінка достатності на ринку праці кваліфікованих працівників; оцінка стану внутрішньої конкуренції на ринку торговельних послуг; оцінка тенденцій на ринку праці та їх впливу на структуру споживання та ін.
Політика	<ul style="list-style-type: none"> політична ситуація; стабільність; лояльність влади; протекціонізм; адміністративні бар'єри; охорона власності та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> очікувані політичні рішення; вплив новітніх урядових програм; оцінка зовнішньої політики; оцінка наслідків для бізнесу державної політики; вплив на бізнес політичних змін та ін.
Законодавство	<ul style="list-style-type: none"> законодавчі та інші нормативні акти, які прямо впливають на торговельний бізнес; законодавчі та інші нормативно-правові акти з питань оподаткування та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> вплив законодавчих змін на результати господарської діяльності мережі; вплив актів органів місцевого самоврядування на бізнес; оцінка впливу змін у конкурентному законодавстві; заходи щодо мінімізації негативного впливу змін у законодавстві та ін.
Оточуюче середовище	<ul style="list-style-type: none"> нормативи в сфері охорони навколишнього середовища; вимоги щодо екологічної безпеки господарської діяльності та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> з якими екологічними проблемами доводиться стикатися; оцінка діяльності конкурентів у сфері екології; впровадження технологій використання вторинної сировини; впровадження екологічно безпечного обладнання та технологій та ін.
Суспільство	<ul style="list-style-type: none"> вікова структура населення; стан народжуваності; співвідношення між чоловіками та жінками; середній рівень доходів; життєвий мінімум; мінімальна заробітна плата; розвиток культури; моральні цінності; релігійність; рівень освіти та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> оцінка тенденцій у статевовіковій структурі населення та його впливу на споживчі уподобання; оцінка тенденцій народжуваності; оцінка матеріального стану населення, структури його доходів та витрат; оцінка культурного стану суспільства та його впливу на споживчі уподобання; вивчення моральних цінностей населення; оцінка релігійної ситуації та її впливу на споживання; дослідження рівня освіченості населення та його впливу на витрати та ін.

— специфічні фактори, що характеризують потенційні можливості розвитку підприємства — дозволяють менеджерам та власникам звертати свою увагу за межі звичайної діяльності та обґрунтовувати стратегічні напрями розвитку суб'єкта господарювання.

Існують й інші підходи до поділу факторів зовнішнього середовища, в якому функціонує суб'єкт підприємства. В якості основи для класифікації інформації про стан зовнішнього середовища торговельної мережі може використовуватися модель PEST [12]. У межах даної моделі всі зовнішні фактори доцільно поділяти на чотири категорії: політичні та законодавчі (Political), економічні (Economic), соціальні та культурні (Social) та технологічні (Technological).

Зовнішній аналіз можливо проводити також за моделлю GETS, яка передбачає виділення таких чотирьох груп факторів: уряд (Government), економіка (Economy), технологія (Technology) та суспільство (Society).

Ряд провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників з метою поділу зовнішніх факторів на групи пропонують використовувати методику, відому під назвою T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society) [13, 14]. Отже, в межах даного підходу пропонується виділяти такі групи факторів: технології, економіка, політика, законодавство, оточуюче середовище, суспільство. Кожна група факторів підлягає відповідному аналізу для того, щоб встановити, які труднощі можуть виникати при роботі в даній сфері та які тут відкриваються можливості.

Основні фактори, що входять до кожної із перерахованих вище груп наведено в табл. 1.

І.П. Васильчик [15] до існуючих груп факторів пропонує включити окремий чинник — фінанси (Finance). Дане твердження дослідник обґрунтовує значним зростанням впливу на діяльність усіх суб'єктів господарювання такого фактора зовнішнього середовища, як стан фінансового ринку. З думкою І.П. Васильчика про зростання впливу на результати господарювання фінансових факторів

слід погодитися, але поглиблене вивчення методики T.E.M.P.L.E.S. дозволяє зробити висновок про те, що зовнішні фінансові чинники в повній мірі розглядаються в економічній групі факторів, яка передбачена даною методикою.

Узагальнюючи вищевказані підходи та враховуючи сутність та особливості контролінгу в управлінні торговельними мережами, представляється можливим запропонувати наступний підхід до групування факторів зовнішнього середовища суб'єктів мережевого торговельного бізнесу. Отже, фактори зовнішнього середовища торговельної мережі для цілей контролінгу доцільно поділити на такі групи:

— стратегічні фактори — характеризують потенційні можливості стратегічного розвитку суб'єкта мере-

жевого торговельного підприємництва, перспективи освоєння ним нових ринків, видів торговельної діяльності, надання новітніх супровідних послуг, залучення до обслуговування нових категорій покупців, а також можливі зовнішні загрози довгострокового функціонування торговельної мережі на ринку. До цієї групи можливо віднести фактори, що характеризують перспективи освітнього та культурного розвитку суспільства, зростання матеріального благополуччя населення, політичну стабільність, довгострокові економічні та соціальні програми уряду країни, перспективи розвитку технологій з виробництва товарів із більшою споживчою корисністю, тенденції зміни статеві-вікової структури населення та ін.;

— тактичні фактори — характеризують стан ринків, на яких безпосередньо працює суб'єкт мережевого торговельного підприємництва, відображають економічну ситуацію в країні, державну політику в сфері мінімальних соціальних стандартів, податкову політику держави, розміри доходів населення, споживчі уподобання покупців та ін. Такі фактори впливають на оперативні фактори зовнішнього середовища торговельної мережі;

— оперативні фактори — здійснюють безпосередній вплив на господарську діяльність суб'єкта мережевого торговельного підприємництва та характеризують економічну поведінку контрагентів, з якими безпосередньо працює торговельна мережа та її підрозділи.

На різних торговельних мережах кількість факторів зовнішнього середовища, які слід враховувати для забезпечення високої ефективності контролінгу є різною. Їх кількість залежить від особливостей управління, умов господарської діяльності та складності зовнішнього середовища. Завданням контролінгу в цьому випадку є забезпечення відповідності внутрішнього середовища суб'єкта мережевого торговельного підприємництва його зовнішньому оточенню.

У ринкових умовах з точки зору динаміки основних зовнішніх факторів оточення підприємства може характеризуватися таким чином:

- просте статичне середовище;
- просте динамічне середовище (кількість змін факторів зовнішнього середовища незначна, дані зміни не відрізняються різноманіттям);
- складне статичне середовище (змін факторів досить багато, але вони відрізняються різноманіттям);
- складне динамічне середовище (зміни факторів зовнішнього середовища численні та різноманітні) [16].

Зовнішнє середовище вітчизняних торговельних мереж можна характеризувати, як складне динамічне, що вимагає врахування його особливостей у ході формування інформаційних даних про стан зовнішнього середовища суб'єктів мережевого торговельного підприємництва.

У сучасних наукових працях наводяться два основні підходи до збору інформації із зовнішнього середовища [17]:

- 1) дані про зовнішнє середовище надходять постійно, без обмежень і одразу аналізуються;
- 2) дані про зовнішнє середовище знаходять по мірі

необхідності і аналізуються відповідно до поставленої мети.

Виходячи із сучасного розуміння сутності контролінгу та його особливостей і завдань в управлінні торговельними мережами можливо зробити висновок про те, що для його цілей доцільно використовувати перший підхід. Саме моніторинг основних інформаційних джерел може забезпечити повноту інформаційної картини про стан факторів зовнішнього середовища торговельної мережі.

А.М. Кармінський, С.Г. Фалько, А.А. Жевага та Н.Ю. Іванова [18] зазначають, що в умовах нестабільності макро- та мікроекономічних факторів найважливішим завданням контролінгу є оцінка ризику та підготовка варіантів управлінських рішень з управління такими ризиками. Основними причинами виникнення або підвищення рівня ризиків господарської діяльності суб'єктів мережевого торговельного бізнесу, пов'язаних із зовнішнім середовищем, можуть бути випадковість виникнення певних факторів, їх протидія, а також відсутність повної інформації.

Далі дослідники наводять перелік основних задач контролінгу зовнішнього середовища, до основних з яких можливо віднести наступні: проведення моніторингу стану зовнішнього середовища; збір та обробка планово-прогнозна інформації; оцінка контрольованих та неконтрольованих факторів (об'єктів та подій); прогнозування стану зовнішнього середовища; визначення сильних та слабких сторін підприємства; підготовка інформації для планування майбутньої поведінки в зовнішньому середовищі. Після аналізу ризиків контролери можуть запропонувати менеджменту суб'єкта господарювання певний стратегічний напрям діяльності.

В. Пономаренко [11] зазначає, що стратегічний моніторинг є одним з головних етапів стратегічного управління. Стратегічний моніторинг, на думку дослідника, це процес збору стратегічної інформації, її оцінка з погляду актуальності, достовірності та цінності й порівняння її характеристик з очікуваними значеннями. В. Пономаренко пропонує ототожнювати завдання стратегічного моніторингу із бізнес-розвідкою або конкурентною розвідкою. Таким чином, моніторинг пропонується розглядати виключно для вирішення проблем стратегічного управління суб'єктами господарювання.

Сучасні умови ведення господарської діяльності характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, що ставить нові завдання перед службою контролінгу підприємств, у тому числі суб'єктів мережевого торговельного бізнесу. Ці завдання полягають в забезпеченні гнучкості та пристосовуваності торговельних мереж до зовнішніх факторів.

Диверсифікація господарської діяльності вітчизняних суб'єктів мережевого торговельного підприємства призводить до зростання складності зовнішнього середовища, тобто збільшення кількості факторів, які слід враховувати для забезпечення ефективного господарювання [10].

Крім того, стан зовнішнього середовища торговельної мережі можливо також визначити за допомогою наступних характеристик:

- взаємозв'язок факторів зовнішнього середови-

ща — характеризує рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші;

— складність зовнішнього середовища — кількість та різноманітність факторів, на які менеджмент, власники та контролери торговельної мережі повинні реагувати, а також ступінь коливань кожного фактора;

— невизначеність зовнішнього середовища — визначає можливості менеджерів, власників та контролерів торговельної мережі вірно оцінювати ризики та додаткові можливості, викликані змінами параметрів функціонування оточуючого середовища.

Динамічність факторів та зростання складності зовнішнього середовища, в якому функціонують сучасні торговельні мережі, викликає необхідність врахування динаміки зовнішніх факторів не тільки в ході стратегічного контролінгу, що спрямований на підтримку стратегічного управління, але й в ході виконання завдань тактичного й оперативного контролінгу. Реалізація механізму стратегічного, тактичного та оперативного контролінгу з врахуванням факторів зовнішнього середовища забезпечить високу імовірність виконання цілей, що стоять перед торговельними мережами. Таким чином, моніторинг зовнішнього середовища є одним із основних елементів механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами, зокрема стратегічного, тактичного та оперативного його циклів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗРОБОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, зовнішнє середовище, як об'єкт контролінгу в управлінні торговельними мережами являє собою систему факторів, що прямо або опосередковано впливають на господарську діяльність суб'єкта мережевого торговельного підприємництва, формуються за межами його економічної системи. Для цілей контролінгу в управлінні торговельними мережами фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на три групи залежно від змісту завдань, що стоять перед підсистемами контролінгу: фактори стратегічного, тактичного та оперативного контролінгу.

Ефективне функціонування системи контролінгу в управлінні торговельними мережами передбачає необхідність формування своєчасної та достовірної інформації про стан зовнішнього середовища. Для вирішення даного завдання доцільно організувати проведення моніторингу основних параметрів зовнішніх факторів. Проблемам впровадження та організації функціонування моніторингу зовнішнього середовища як об'єкту контролінгу в управлінні торговельними мережами будуть присвячені наступні наукові дослідження.

Література:

1. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник. / М.М. Мартиненко. — К.: Каравела, 2005. — 496 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / [Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник та ін.]; за заг. ред. Л.І. Федулової. — К.: Либідь, 2004. — 448 с.
3. Терминологія менеджмента: словарь / [сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков]. — М.: Издат.-книготорг. центр "Маркетинг", 2002. — 224 с.

4. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту [підручник] / Р. Гріфін, В. Яцура. — Львів: Бак, 2001. — 624 с.

5. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства [підручник для ВУЗів] / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова. — К.: Хрещатик, 1999. — 800 с.

6. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. — СПб.: Питер, 2002. — 832 с.

7. Чижков В.В. Инструменты выявления стратегических изменений [Электронный ресурс] / В.В. Чижков // Экономика региона. — 2007. — № 15. — Режим доступа: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1661>.

8. Рогоза М.Є. Зменшення невизначеності зовнішнього середовища за допомогою довідника ключових індикаторів [Електронний ресурс] / М.Є. Рогоза, А.А. Скляр. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/SND/Economics/10_rogosa%20m.rtf.htm.

9. Современное состояние и совершенствование методики мониторинга конкурентоспособности и устойчивости аграрного предприятия [Электронный ресурс] / В.В. Моисеев, А.А. Набока, А.В. Погибелев [и др.] // Научный электронный журнал КубГАУ. — 2005. — № 02(10). — Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2005/02/11/p11.asp>.

10. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.А. Маёрова, Э.В. Шустер, А.А. Быковский и др., под общ. ред. Л.И. Евенко. — М.: Дело, 2002. — 704 с.

11. Пономаренко В. Стратегічний моніторинг у комерційних банках / Володимир Пономаренко // Банківська справа. — 2000. — № 2. — С. 11—14.

12. Исаев Д.В. Информационный аспект корпоративного управления и стратегического менеджмента / Д.В. Исаев // Экономический вестник Ростовского государственного университета. — 2008. — Том 6. — № 3. — С. 114—119.

13. Гершун А. Технология сбалансированного управления / Андрей Гершун, Микаэл Горский. — 2-е изд., перераб. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006. — 416 с.

14. Гершун А.М. Анализ внешней среды бизнеса [Электронный ресурс] / А.М. Гершун. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/t_e_m_p_l_e_s.shtml.

15. Васильчук І.П. Врахування факторів зовнішнього середовища у вартісно-орієнтованому управлінні компанією / І.П. Васильчук // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць: Спец. вип., присвяч. між-нар. наук.-практ. конф. "Контролінг у бізнесі: теорія і практика". — К.: КНЕУ. — С. 475—480.

16. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием [учеб. пособ.] / О.А. Дедов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 248 с.

17. Задихайло Д.В. Корпоративне управління: навч. посіб. / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. — Х.: Еспада, 2003. — 688 с.

18. 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.

Стаття надійшла до редакції 14.07.2009 р.