

УДК 658.114

ГРИНЬОВА В.М. ЯВДАК М.Ю.

**МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

*Харківський національний економічний університет*

*Розглянуто та узагальнено методи та прийоми визначення резервів підвищення ефективності операційної діяльності промислового підприємства. Обґрунтовано необхідність реалізації комплексного підходу до вибору пріоритетів підвищення ефективності операційної діяльності.*

*Ключові слова: операційна діяльність, ефективність, резерви, планування, оцінка, товарна політика, виробничий профіль.*

**Вступ.** Операційна діяльність промислового підприємства в сучасних умовах прискорення науково-технічного прогресу, ускладнення матеріально-технічної бази виробництва, неухильного посилення ринкової конкуренції являє собою розмаїте поєднання неоднорідних економічних, технологічних, соціальних процесів і явищ. В свою чергу, зазначені процеси та явища пов'язані складною системою прямих та зворотних зв'язків, результатами прояву яких стають різні за масштабами, часом настання, сферами виникнення та іншими параметрами, зміни, що відбуваються в економіці та управлінні підприємствами. За такі обставини коло завдань, реалізація яких здійснюється в ході планування та оцінки ефективності операційної діяльності підприємств, розширюється з простого визначення співвідношень між отриманими результатами господарювання та витраченими ресурсами, на встановлення якісних характеристик зв'язків господарських процесів і явищ, кількісного виразу закономірностей їхньої взаємної дії, а також на виявлення резервів підвищення ефективності операційної діяльності та обґрунтування заходів щодо реалізації цих резервів. При цьому обов'язковою передумовою для вирішення зазначеної

низки завдань стає формування на підприємстві системи планування та оцінки ефективності операційної діяльності, основними складовими якої виступають нормативно-методичне забезпечення і організаційна структура планово-аналітичного процесу у даній сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню проблем планування та оцінки ефективності операційної діяльності підприємства було присвячено дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів, таких як Ареф'єва О. [1], Брюховецька Н. [2], Булеєв І [2], Виноградова О. [4], Денісов А. [5], Дідика А. [8], Долятовський В. [6], Долятовська В. [6], Жданов С. [5], Когут У. [8], Коренков О. [1], Крикавський Є. [7], Круш П. [3], Кубів С. [8], Кузьмін О. [8], Маландіна Г. [2], Мельник О. [8], Прокопенко Н. [2], Тульчинська О. [3], Тульчинський Р. [3] та ін. Проте слід відзначити, що увага дослідників зазначених питань звичайно зосереджується на розгляді окремих організаційно-управлінських та логістичних аспектів підвищення ефективності, в той час як проблеми формування комплексного підходу до планування ефективності операційної діяльності підприємства залишаються недостатньо дослідженими та вимагають на додаткове вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження у роботі є узагальнення підходів щодо формування методичного забезпечення планування підвищення ефективності операційної діяльності промислового підприємства.

**Результати дослідження.** Господарська діяльність підприємства складається з основної, звичайної, операційної, фінансової, інвестиційної, а також може бути пов'язана з надзвичайними подіями [9]. Доцільність такого підходу до структуризації господарської діяльності обумовлена насамперед необхідністю правильного (економічно обґрунтованого) визначення джерел витрат і результатів діяльності підприємства, оцінки міри впливу незапланованих і неконтрольованих подій на діяльність підприємства. До складу основної діяльності відносяться операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), утворення підприємства, що є

головною метою, і що забезпечують основну частину його доходу. Операційна діяльність включає основну діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не належать до інвестиційної або фінансової діяльності.

Таким чином, необхідною умовою обґрунтування напрямів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства насамперед є визначення результатів та витрат, пов'язаних із здійсненням розмаїтого комплексу виробничо-збутових операцій, а також факторів і чинників, які обумовлюють економічні параметри господарської активності. Напрямами підвищення ефективності операційної діяльності являють собою шляхи його розвитку, реалізація яких дозволяє забезпечити зростання темпів збільшення результатів виробничо-збутових операцій в порівнянні з темпами зростання витрат. Підвищення ефективності може бути досягнуто екстенсивним (залучення до виробництва зростаючих обсягів додаткових ресурсів) й інтенсивним (відбувається за рахунок збільшення продуктивності праці, віддачі основних фондів, поліпшення використання сировини і матеріалів і т.і.) способами.

За умови реалізації екстенсивного підходу до підвищення ефективності перевищення темпів зростання результатів над динамікою збільшення витрат досягається насамперед за рахунок зниження умовно-постійних витрат з розрахунку на одиницю продукції. Головною вадою реалізації такого підходу є відносно невеликі розміри можливого зростання ефективності операційної діяльності, які знаходяться в межах зменшення умовно-постійних витрат на одиницю продукції шляхом збільшення обсягів виробництва. Інтенсивний шлях підвищення ефективності пов'язаний із реалізацією широкого кола заходів, спрямованих на оптимізацію дій підприємства у різних сферах його виробничо-збутової активності, зокрема на основі таких дій: модернізація та оновлення знарядь і предметів туди, а також технології виробництва; зміна конструктивних параметрів і підвищення якості продукції, що випускається; вдосконалення внутрішнього економічного механізму функціонування підприємства; зміна організаційної структури і управління підприємством; розширення і

вдосконалення виробничих і економічних зв'язків як усередині підприємства, так і з іншими господарськими суб'єктами та ін. Реалізація заходів екстенсивного й інтенсивного характеру, спрямованих на зростання продуктивності, може здійснюватися паралельно, проте в сучасних умовах найбільш прийнятним напрямом підвищення є інтенсивний шлях.

Переваги інтенсивного способу підвищення ефективності операційної діяльності насамперед обумовлені можливостями розширення конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Отже, вибір певної стратегії забезпечення конкурентоспроможності, природа і характер необхідних трансформацій конкурентних переваг обумовлюють склад заходів щодо удосконалення і оптимізації сфер операційної діяльності підприємства, які є необхідними умовами для досягнення бажаних конкурентних позицій. Найбільш простими з точки зору практичної реалізації відповідних заходів є стратегії досягнення конкурентних переваг, що передбачають формування бажаних конкурентних переваг за окремими джерелами виникнення:

на продуктовому рівні - локальні (якість, конкурентоспроможність, ресурсоемність окремого товару) та комплексні (конкурентоспроможність товарного асортименту) джерела підвищення ефективності;

на рівні виробничо-технологічних операцій - ресурсно-економічні (вартість і відносна ефективність використання виробничих ресурсів) та технологічні (конкурентоспроможність технологічного процесу виробництва) джерела підвищення ефективності;

на рівні збутових операцій - позиційні (позиція підприємства у конкурентному суперництві) та ринкові (привабливість ринку збуту підприємства) джерела підвищення ефективності.

Для обґрунтування напрямків та визначення резервів підвищення ефективності операційної діяльності використовується складний комплекс методичного забезпечення (див. табл. 1), в рамках якого відбувається не тільки дослідження внутрішніх параметрів функціонування промислового підприємства, але й здійснюється конкурентний аналіз різних аспектів його роботи порівняно з діяльністю інших виробників.

**Таблиця 1**

**Методичне забезпечення обґрунтування резервів підвищення ефективності операційної діяльності промислового підприємства**

Рівень оцінки	Методи та інструменти визначення резервів підвищення ефективності
Продукція	методика оцінки конкурентоспроможності на основі теорії якості товару
	методика комплексного економічного аналізу
	методика порівняльної оцінки прибутковості підприємства за моделлю PIMS
	методика функціонально-вартісного аналізу продукції
	мультиплікативний метод оцінки конкурентоспроможності продукції
	методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності продукції
	методика визначення ринкової позиції на основі аналізу конкурентів
	методика побудови профілю конкурентоспроможності продукції
	індикаторна методика оцінки конкурентоспроможності продукції
Виробничо-технологічні операції	методика визначення стратегічних позицій підприємства за матрицею "SWOT-аналізу"
	методика аналізу цільових установок
	методика функціонального моделювання (IDEF)
	методика порівняльної оцінки прибутковості підприємства за моделлю PIMS
	методика комплексного економічного аналізу
	методика агрегатного планування
	методика функціонально-вартісного аналізу
	методика оцінки стратегічних позицій підприємства за двомірною та трьохмірною матрицями "Boston Consulting Group"
	критеріальна модель конкурентних переваг за М. Портером
	методика реінжинірінгу бізнес-процесів підприємства
методика визначення стратегічних позицій підприємства за	

	матрицею "Ділового екрану" McKinsey та General Electric
	методика оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі концепції рівноваги його стану та стану галузі
	методика визначення стратегічних позицій підприємства за матрицею "Shell International"
	методика аналізу конкурентних позицій Мак-Кінсі "7S"
	методика аналізу конкурентоспроможності підприємства за Ж. Ламбеном
	методика оцінки конкурентного статусу фірми за І. Ансоффом
	індикаторна методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	об'єктне моделювання та багатоаспектна декомпозиція
	інноваційний та соціальний індиніринг
Збутові операції	методика визначення стратегічних позицій підприємства за матрицею "SWOT-аналізу"
	методика оцінки стратегічних позицій підприємства за двомірною та трьохмірною матрицями "Boston Consulting Group"
	критеріальна модель конкурентних переваг за М. Портером
	методика порівняльної оцінки прибутковості підприємства за моделлю PIMS
	методика оцінки ринкового становища підприємства за матрицею AD Little
	методика побудови ринкового профілю підприємства
	методика визначення стратегічних позицій підприємства за матрицею "Ділового екрану" McKinsey та General Electric

***Продовження таблиці***

Рівень оцінки	Методи та інструменти визначення резервів підвищення ефективності
	методика визначення стратегічних позицій підприємства за матрицею "Shell International"
	методика генерації стратегій для ринка, який розвивається, за матрицею І.Ансоффа "продукт-ринок"
	методика аналізу конкурентних позицій Мак-Кінсі "7S"
	методика визначення детермінантів "національного ромбу" за А. Градовим
	індикаторна методика оцінки ринкових позицій підприємства
	методика оцінки конкурентних позицій підприємства LOTS
	методика оцінки конкурентної усталеності підприємства

Визначення резервів підвищення ефективності виробництва окремих товарів у складі товарного асортименту підприємства здійснюється на основі ретельного проведення маркетингових досліджень, вивчення прихованих

споживчих вимог, глибинної сегментації ринку. Для удосконалення структури та характеристик конкурентоспроможності товарів використовується складний комплекс методів та прийомів пошуку нових ідей і технічних рішень, характеристика яких наведена у табл.2-3.

Більш складним завданням є забезпечення комплексних джерел підвищення (досягнення конкурентоспроможності товарного асортименту). Головним інструментом внутрішніх перетворень у цій сфері є формування оптимальної товарної політики підприємства. Товарна політика являє собою сукупність планів підприємства і відповідних цим планам управлінських рішень в сфері формування товарної номенклатури і товарного асортименту продукції, яка проводиться і просувається підприємством на ринку. Важливу роль при формуванні товарної політики відіграє прийняття управлінських рішень щодо структурних змін асортименту (номенклатури) продукції, головною метою яких є оптимізація співвідношення товарних груп та одиниць за такими параметрами: широта, насиченість, глибина, гармонійність.

Оптимальний асортимент звичайно містить товари, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару: стратегічні товари (фаза впровадження), найбільш прибуткові (фаза зростання), підтримуючі (фаза зрілості), тактичні (для стимулювання продажу новинок), що плануються до зняття з виробництва (фаза спаду) і що розробляються (стадія НДІОКР).

## **Таблиця 2**

### **Характеристика методів пошуку нових ідей щодо підвищення продуктивності виробництва та удосконалення споживчих параметрів продукції**

Назва методу	Характеристика методу
--------------	-----------------------

Мозковий штурм (мозкова атака)	При використанні методу робота проводиться у декілька етапів: підготовка, проведення штурму, оцінка і відбір ідей, опрацювання і розвиток найбільш цінних ідей. Для активізації уяви, збільшення кількості і різноманітності ідей, що генеруються при мозковому штурмі може бути використаний ряд прийомів: використання для досягнення даної мети яких-небудь вже відомих способів; пристосування відомих для вирішення задачі; прогнозування варіантів зміни об'єкту при значних змінах його кількісних характеристик або умов існування; оцінка можливості заміни окремих частин об'єкта або елементів процесу; оцінка можливості використання протилежних варіантів розв'язання проблеми; оцінка можливості комбінування елементів, що існували раніше окремо.
Синектіка	Поєднання різнорідних елементів. Для роботи запрошуються фахівці різних професій або наукових дисциплін, яким притаманні гнучкість мислення, широкий діапазон знань і практичного досвіду. Групі надаються окреме приміщення, кошти і майстерня, в якій члени групи можуть виготовляти макети виробів
Морфологічний аналіз	Цілеспрямоване дослідження нових комбінацій з метою виявлення нових рішень. У рамках морфологічного аналізу розроблено вісім основних методик: систематичного обхвату проблемної області; морфологічних таблиць; заперечення і конструювання; екстремальних випадків; міркувань і дій аналогічно; різних процедур генерації і послідовних наближень до вирішення; використання принципу гнучкості наукової істини; використання принципу відносної досконалості
АРИЗ	Метод полягає в пошуку нових рішень в орієнтації при пошуку рішення на ідеальний кінцевий результат. Велика увага при цьому приділяється виявленню технічних протиріч, що заважають простому рішенню задачі. У відповідності з АРИЗ ідеальний кінцевий результат рекомендується сформулювати або умовно зобразити на папері
Інженерно-вартісний аналіз	Проводиться комплексною бригадою за певним методичним планом, що включає до себе ідентифікацію елементів, функцій, вартостей і цін. При цьому проводяться порівняльний аналіз конструкцій, вимог до них, функцій, економічних показників; пошук більш дешевих альтернатив виконання необхідних функцій; відбір функціонально прийнятних елементів більш низької вартості; оформлення вибраного варіанту зміни конструкції
Метод контрольних	Базується на використанні списків контрольних запитань, відповіді на які дозволяють розкрити можливі резерви



запитань	підвищення продуктивності виробництва та поліпшення споживчих параметрів продукції
Картотека ідей	Для полегшення пошуку нових варіантів розв'язання проблем використовуються картотеки ідей, або картотеки типових рішень
Стратегія семикратного пошуку	Суть методу полягає в послідовному системному багаторазовому застосуванні різних матриць і інших прийомів. У ході дослідження ставляться сім ключових питань: хто? (суб'єкт), що? (об'єкт), де? (місце), чим? (засіб), навіщо? (мета), як? (метод), коли? (час). Далі будуються комбінації питань і в спеціальній матриці фіксуються відповіді

**Таблиця 3**

**Характеристика прийомів, які використовуються при пошуку нових ідей щодо підвищення продуктивності виробництва та удосконалення споживчих параметрів продукції**

Назва прийому	Характеристика прийому
Прийом прецеденту	Знаходження аналогії з розробленими в минулому винаходами
Прийом реінтеграції	Створення, нового складного об'єкта аналогічно з однією найбільш важливою деталлю, більш простим об'єктом.
Прийом протезування	Підбір і заміщення елементів об'єкта функціонально аналогічними (за принципом, застосованим для протезування кінцівок).
Прийом імітації	Створення об'єктів, які на зовнішній вигляд аналогічні якомусь об'єкту, але по інших властивостях не відповідають йому.
Прийом інверсії	Заснований на свідомому подоланні психологічної інерції, відмові від консервативних поглядів на задачу.
Прийом інтеграції	Об'єднання декількох об'єктів або їх елементів, що мають різне призначення, в комплекс (агрегат), про якому кожний об'єкт зберігає своє значення
Прийом концентруючої інтеграції	Об'єднання об'єктів таким чином, що один повністю або частково включається в інший.
Прийом дублювання	Полягає у подвоєнні (або навіть потроєнні) робочих органів, позицій технологічних процесів, управлінських операцій.
Прийом резервування	Збільшення кількості ненадійних технічних об'єктів для того, щоб підвищити надійність об'єкта загалом і інш.
Прийом реінтеграції	Знаходження аналогії з розробленими в минулому винаходами

Основними принципами формування асортиментної політики є синергізм (номенклатура і асортимент продукції, що випускається повинні бути внутрішньо пов'язані, а окремі види товарів і послуг повинні доповнювати один

одну) та стратегічна гнучкість (ґрунтується на конгломератній побудові номенклатури продукції шляхом включення до неї товарів, що розрізняються за ознаками технології виготовлення, умовам збуту і експлуатації, ринкам).

Основними варіантами здійснення товарної політики (сполучення різних варіантів товарних груп у складі асортименту продукції) є наступні: створення параметричного ряду товарів - горизонтальна стратегія; диференціація товару шляхом створення нових його варіантів для конкретних ринкових сегментів - концентрична стратегія; диверсифікація виробництва і створення різноманітної товарної номенклатури - конгломератна стратегія.

Підвищення ефективності діяльності підприємства в сфері виробництва пов'язана насамперед із необхідністю забезпечення реалізації ресурсно-економічних (вартість і відносна ефективність використання виробничих ресурсів, ефективність використання виробничої потужності) та технологічних (підвищення гнучкості виробничого профілю) джерел. Виробнича потужність являє собою головну кількісну характеристику виробничого процесу, тобто є відображенням максимальної реальної можливості випуску продукції необхідної якості в номенклатурі та асортименті плану за певний період часу при використанні наявного обладнання та реалізації передбачених заходів щодо вдосконалення технології, організації виробництва та труда. Головною якісною характеристикою виробничого процесу на підприємстві є профіль виробничої системи, тобто сукупність параметрів цієї системи, що характеризують її призначення, тобто спроможність технологічно-виробничої основи підприємства до своєчасного, ефективного та якісного випуску продукції з певною мірою різноманітності. Основним показником прогресивності виробничого профілю підприємства є її гнучкість, що відбиває здатність технологічно-виробничої основи підприємства до підвищення ефективності функціонування шляхом варіювання кінцевих результатів діяльності без суттєвого збільшення витрат ресурсів (економічна гнучкість). Іншим важливим критерієм прогресивності виробничо-технологічної основи підприємства є

ступень «технічної раціональності» виробничого процесу, тобто міра обізнаності працівників про причинно-наслідкові зв'язки між необхідними входами виробничої системи та бажаними результатами її діяльності.

Підвищення ефективності операційної діяльності підприємства на ринковому рівні передбачає визначення та реалізацію позиційних (конкурентоспроможність позиції підприємства у ринковому суперництві) та ринкових (привабливість ринку збуту підприємства) джерел.

Головною формою досягнення конкурентних переваг позиційного походження є активна маркетингово-збутова діяльність підприємства, за умови якої виникає можливість для зміцнення та посилення конкурентних позицій підприємства, успішного пристосування до перетворення ринкового оточення. Необхідність і важливість використання маркетингового підходу до прийнятті управлінських рішень обумовлено високим ступенем наукової обґрунтованості методів дослідження запитів споживачів, планування на основі визначених споживчих вимог всіх аспектів операційної діяльності підприємства. Крім того, маркетинговий підхід передбачає розв'язання не тільки відносно пасивного завдання вивчення потреб цільового ринку та пристосування до них продукції, що виробляється, але й активне формування та стимулювання ринкового попиту на товари.

Таким чином, більшість управлінських рішень щодо забезпечення неухильного підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та досягнення цільової конкурентної позиції у ринковому суперництві мають складний характер, обумовлений тісним зв'язком із необхідністю здійснення додаткових дій в інших сферах господарської активності. Тому звичайно реалізація такого роду заходів може суттєво ускладнюватися через виникнення різних перешкод, обумовлених такими головними причинами:

комплексний характер дій з підвищення ефективності в такому випадку обумовлює виникнення синергетичних ефектів (позитивних або негативних), управління якими виокремлюється у окрему (дуже складну) проблему;

в умовах обмеженості ресурсів обов'язково виникатимуть антагоністичні протиріччя між напрямками використання коштів (в тому числі - між окремими заходами щодо підвищення ефективності), які не можуть бути погоджені при використанні існуючих механізмів регулювання, що обумовлює необхідність формування складних координаційних механізмів вищого рівня;

більшість заходів на підприємстві носить чітко виражений цілеспрямований характер (підвищення ефективності локалізовано в межах групи операцій, а не на загальному рівні), тобто реалізація цих заходів передбачає здійснення внутрішньоорганізаційних змін у окремих сферах діяльності, функціях, що виконуються, або навіть підрозділах підприємства. Проте за умови реалізації різноспрямованих локальних змін умов та пріоритетів діяльності неабияке значення набуває необхідність швидкого сприйняття відповідних трансформацій усіма іншими підрозділами та окремими працівниками.

Таким чином, при здійсненні будь-якого варіанту дій щодо підвищення ефективності операційної діяльності в більшості випадків додатково проявляється необхідність погодження різних за змістом цілей, пріоритетів, критеріїв ефективності внутрішньоорганізаційних перетворень на підприємстві. Конкретними проявами цієї проблеми може ставати виникнення труднощів щодо встановлення пріоритетності певних заходів, глибини та об'єктів здійснення заходів з підвищення ефективності, визначення критеріїв та способів погодження різних перетворень, встановлення наслідків взаємного впливу змін на ефективність діяльності підприємства і т. ін.).

З нашої точки зору, необхідною умовою розв'язання проблем такого роду є формування комплексного підходу до визначення пріоритетів підвищення ефективності операційної діяльності. За такий підхід, об'єктами, в рамках яких здійснюється планування та оцінка ефективності таких заходів, будуть вважатися не окремі структурні підрозділи, що відрізняються за продуктовими та технологічними ознаками, або певні інвестиційні проекти, а операційна

діяльність підприємства у цілому. Реалізація комплексного підходу до вибору пріоритетів структурних перетворень може забезпечуватися на основі визначення стратегічних зон господарювання підприємства.

**Висновки.** Для обґрунтування напрямків та визначення резервів підвищення ефективності операційної діяльності використовується складний комплекс методичного забезпечення, в рамках якого відбувається не тільки дослідження внутрішніх параметрів функціонування промислового підприємства, але й здійснюється конкурентний аналіз різних аспектів його роботи порівняно з діяльністю інших виробників. При реалізації комплексного підходу щодо планування підвищення ефективності операційної діяльності в більшості випадків додатково проявляється необхідність погодження різних за змістом цілей, пріоритетів, критеріїв ефективності внутрішньо організаційних перетворень. Розв'язання такого роду проблем пропонується здійснювати на основі визначення пріоритетів підвищення ефективності функціонування підприємства за його операційною діяльністю у цілому.

#### Література

1. Ареф'єва О. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : монографія / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. ... - К. : ГРОТ, 2004. - 200 с.
2. Булеев И. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики: монография / И.П. Булеев, Н.Д. Прокопенко, Н.Е. Брюховецкая, Г.О. Маландина. - Донецк, 2007. - 526 с.
3. Внутрішній економічний механізм підприємства / П.В. Крупі, С.О. Тульчинська, Р.В. Тульчинський та ін.; Нац. техн. ун-т Укр. "Київський полтех. ін-т". - К.: ЦУЛ, 2008. - 204 с.
4. Виноградова О. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : Монографія. / О.В. Виноградова. - Донецьк: ДонДУЕТ ім. М.І. Туган-Барановського, 2005. - 195 с.

5. Денисов А. Экономическое управление предприятием и корпорацией : монография / А.Ю. Денисов, С.А. Жданов. - М.: Изд-во: Дело и Сервис, 2002. - 416 стр.
6. Долятовский В. Исследование систем управления. / В.А. Долятовский, В.Н. Долятовская. - М.: ИКЦ «МарТ», 2003. - 256 с.
7. Економіка логістичних систем: Монографія / За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. - Львів: Вид-во Нац. ун-ту „Львівська політехніка”, 2008.-596 с.
8. Кузьмін О. Проблеми та теоретико-методичні засади управління витратами на машинобудівних підприємствах : Монографія / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик, У.І. Когут, О.Г. Мельник; за заг. ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. - Львів: «Тріада плюс», 2009. - 325 с.
9. Національні стандарти бухгалтерського обліку // Все про бухгалтерський облік. Спецвипуск. -2012. -№8-9. -27.01.2012. -с. 5-193