Для заказа доставки данной работы воспользуйтесь поиском на сайте по ссылке: <http://www.mydisser.com/search.html>

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

Мусієнко Наталія Миколаївна

УДК 658.29:615.1

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Спеціальність 15.00.01 – технологія ліків і

організація фармацевтичної справи

Дисертація на здобуття наукового ступеня

кандидата фармацевтичних наук

Науковий керівник

Посилкіна Ольга Вікторівна

доктор фармацевтичних наук,

професор

Харків – 2008**ЗМІСТ**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.......................................................................5

ВСТУП........................................................................................................................6

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ..................................................15

1.1. Огляд сучасних концепцій контролінгу.............................................15

1.2. Аналіз методів та інструментів контролінгу......................................22

1.3. Аналіз світового досвіду організації центрів

відповідальності у фармацевтичних компаніях.................................28

1.4. Дослідження методологічних підходів до побудови процесу

бюджетування на фармацевтичних підприємствах...........................32

1.5. Теоретичні аспекти впровадження системи збалансованих

показників ефективності на фармацевтичних підприємствах..........37

Висновки.........................................................................................................41

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА МЕТОДОЛОГІЯ ТА МЕТОДИ ДИСЕРТАЦІЙНОГО

ДОСЛІДЖЕННЯ.......................................................................................................43

2.1. Обґрунтування вибору напрямків дослідження.................................43

2.2. Методи дисертаційного дослідження..................................................47

Висновки..........................................................................................................51

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ

БЮДЖЕТУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ БЮДЖЕТІВ

НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ...................................................52

3.1. Визначення сучасних вимог до організації центрів

відповідальності на фармацевтичних підприємствах........................52

3.2. Аналіз особливостей та існуючої практики бюджетування

на вітчизняних фармацевтичних підприємствах................................57

3.3. Обґрунтування напрямків удосконалення технології

бюджетування на підприємствах фармацевтичної галузі..................74

3.4. Методичні засади розробки бюджетного регламенту на

фармацевтичних підприємствах на підставі використання

процесного підходу і сучасних інформаційних технологій...............89

3.5. Впровадження на фармацевтичних підприємствах системи

контролю та відповідальності за виконанням бюджетів....................95

Висновки........................................................................................................107

РОЗДІЛ 4

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА

ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ........................................................109

4.1. Обґрунтування і впровадження системи збалансованих

показників ефективності на фармацевтичних

підприємствах в умовах менеджменту якості...................................109

4.2. Побудова системи мотивації центрів відповідальності

фармацевтичних підприємств на підставі системи

збалансованих показників ефективності...........................................120

Висновки........................................................................................................131

РОЗДІЛ 5

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ

ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.................................................133

5.1. Обґрунтування завдань і повноважень відділу контролінгу

на фармацевтичних підприємствах....................................................133

5.2. Організація документообігу та інформаційне забезпечення

системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах...............136

5.3. Розробка методичних підходів до оцінки результативності

та ефективності впровадження і функціонування системи

контролінгу на фармацевтичних підприємствах..............................144

Висновки.......................................................................................................150

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ........................................................................................152

ДОДАТКИ...............................................................................................................155

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ...............................................................238

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ВАТ – відкрите акціонерне товариство

ДЗ – дослідний завод

ISO – міжнародні стандарти управління якістю

GDP – належна дистриб’юторська практика

GMP – належна виробнича практика

GSP – належна складська практика

ЗАТ – закрите акціонерне товариство

НВФК – науково-виробнича фармацевтична компанія

НВЦ – науково-виробничий центр

НДР – науково-дослідна робота

ЛЗ – лікарський засіб

СЗПЕ – система збалансованих показників ефективності

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ФК – фармацевтична компанія

ФП – фармацевтичне підприємство

ФФ – фармацевтична фірма

ХФП – хіміко-фармацевтичне підприємство

ХФЗ – хіміко-фармацевтичний завод

ЦВ – центр відповідальності

ЦВт – центр витрат

ЦД – центр доходу

ЦІ – центр інвестицій

ЦП – центр прибутку

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Специфіка діяльності фармацевтичних підприємств (ФП) сьогодні полягає в тому, що, з одного боку, вони існують в ринковій економіці і діють повністю на принципах самофінансування. Це потребує від них необхідного рівня прибутковості діяльності для забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності. З іншого боку, ФП виконують важливу соціальну функцію – виробляють такий специфічний продукт, як лікарські засоби (ЛЗ), необхідні для забезпечення здоров’я і життєдіяльності населення. Виконання цієї функції потребує контролю за цінами на ЛЗ і відповідного обмеження витрат, пов’язаних з їх виробництвом і реалізацією, для забезпечення цінової доступності. Одночасне вирішення ФП цих взаємовиключних завдань потребує використання сучасних інструментів управління, зокрема контролінгу. Саме впровадження контролінгового механізму в практику управління вітчизняними ФП дозволить забезпечити необхідний рівень прибутковості їх діяльності не за рахунок підвищення цін на ЛЗ, а завдяки підвищенню ефективності використання всіх ресурсів і оптимізації витрат. Таким чином, концепція контролінгу спрямована на узгодження інтересів виробників і споживачів ЛЗ та сприяє реалізації клієнтоорієнтованого підходу в діяльності підприємств фармацевтичної галузі.

Вивченню проблем впровадження контролінгу на підприємствах присвячені роботи багатьох закордонних і вітчизняних вчених. Однак, слід відзначити, що існуюча на сьогодні теоретична база з питань сутності, інструментарію, методик і функцій контролінгу є недостатньою. Відсутній єдиний концептуальний підхід щодо визначення елементів системи контролінгу, оцінки їх синергетичної взаємодії та ефективності впровадження. Крім того, не розроблені методологічні та методичні засади щодо впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах з урахуванням галузевої специфіки.

Окремі аспекти впровадження елементів контролінгу в діяльність ФП

досліджували такі вчені, як Б. П. Громовик, В. А. Загорій, З. М. Мнушко,

А. С. Немченко, М. С. Пономаренко, О. В. Посилкіна, В. В. Страшний,

М. М. Слободянюк, В. М. Толочко, Л. П. Дорохова, С. В. Огарь, І. В. Пестун,

О. А. Яремчук. Але ці дослідження не носять комплексного системного характеру, тому об’єктивна необхідність узагальнення та систематизації концептуальних знань з питань контролінгу, а також розробки методологічних засад і практичних рекомендацій щодо його впровадження на промислових ФП обумовили актуальність теми, мету і завдання дисертаційного дослідження.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт Національного фармацевтичного університету за темою „Розробка проблем підприємництва, менеджменту і маркетингу у фармації” (номер державної реєстрації 0103U000479) та ПК „Фармація” МОЗ та АМН України (протокол № 34 від 06.10.2004 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування і розробка організаційно-методичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу на промислових ФП, спрямованої на підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення контрольованості витрат і цін на ЛЗ, а також досягнення стратегічної конкурентоспроможності вітчизняних фармвиробників.

Реалізація поставленої мети обумовила такі завдання дослідження:

* провести огляд сучасних концепцій контролінгу з метою оцінки їх адаптованості до специфіки діяльності ФП;
* вивчити теоретичні аспекти, світовий та вітчизняний досвід впровадження окремих елементів системи контролінгу у діяльність ФП;
* удосконалити сутність і обґрунтувати структуру системи контролінгу на промислових ФП;
* розробити методику утворення центрів відповідальності (ЦВ) на ФП;
* розробити науково-практичні підходи до удосконалення процесу бюджетування на ФП;
* дослідити залежність цінової доступності ЛЗ вітчизняного виробництва від рівня виконання бюджетів ФП;
* побудувати систему контролю і відповідальності за виконання бюджетів ЦВ;
* розробити методичні засади впровадження системи збалансованих показників ефективності (СЗПЕ) на ФП;
* удосконалити систему мотивації ЦВ на підставі розробленої СЗПЕ;
* обґрунтувати організаційно-методичне та інформаційне забезпечення впровадження системи контролінгу на ФП;
* розробити методичні засади щодо оцінки результативності та соціально-економічної ефективності впровадження і функціонування системи контролінгу на ФП.

**Об’єктами дослідження**є процес управління промисловими ФП в умовах впровадження міжнародних стандартів якості, методи та інструменти управління; витрати, пов’язані з виробництвом і реалізацією ЛЗ; показники ефективності використання ресурсів; існуюча на підприємстві система мотивації.

**Предметом дослідження**є теоретичні аспекти, методичні підходи та організаційні засади щодо впровадження системи контролінгу на ФП, зорієнтовані на підвищення ефективності використання ресурсів і оптимізацію витрат на виробництво і реалізацію ЛЗ та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності вітчизняних фармвиробників.

**Методи дослідження.** У дисертації використовувався системний метод наукового пізнання. Методи аналізу застосовувалися для оцінки рівня виконання бюджетних показників на досліджуваних ФП. Метод експертної оцінки використовувався для дослідження чинників, які обумовлюють актуальність процесу бюджетування на ФП; аналізу чинників, які гальмують розвиток процесу бюджетування на ФП; визначення особливостей бюджетування на ФП; аналізу чинників, які спричиняють відхилення бюджетних показників від фактичних; попереднього відбору показників ефективності за кожною ключовою компетенцією ФП; оцінки очікуваних результатів впровадження системи контролінгу на ФП. Метод кластерного аналізу застосовувався для класифікації промислових ФП за повнотою впровадження процесу бюджетування. Процесні технології застосовувались для стандартизації процесів формування та затвердження бюджетів; контролю й аналізу виконання бюджетів; операціоналізації стратегії на рівень ЦВ; мотивації ЦВ на реалізацію загальної стратегії ФП. Метод парної кореляції використовувався для дослідження зв’язку між індексом цінової доступності ЛЗ та загальним коефіцієнтом виконання бюджетів на ФП, для обґрунтування показників ефективності кожної ключової компетенції ФП, а також для встановлення розмірів премій за виконання стратегічних показників ефективності. Таксономічний метод застосовувався для розрахунку інтегрального показника реалізації стратегії ФП. Розрахунки, графічні схеми та рисунки здійснювалися на персональному комп’ютері з використанням програмних пакетів Statistica, Microsoft® Excel і Visio. Інформаційною базою дослідження служили законодавчі та нормативно-правові акти України, які регламентують діяльність ФП, вимоги GMP та стандарти ISO, ресурси Internet, статистичні матеріали, опубліковані в нормативно-довідковій літературі та періодичних виданнях, плани, бюджети, фінансова, статистична звітність, організаційно-розпоряджувальні документи, які регламентують діяльність промислових ФП, дані анкетування експертів. Використана монографічна та інша наукова література.

**Наукова новизна одержаних результатів.** *Вперше* з використанням системного підходу, економіко-статистичного аналізу і моделювання науково обґрунтована методологія впровадження системи контролінгу на ФП і розроблено її інформаційно-аналітичне та методичне забезпечення, спрямоване на забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств завдяки ефективному використанню ресурсів і оптимізації витрат на виробництво і реалізацію ЛЗ. Вперше розроблено методику оцінки результативності і соціально-економічної ефективності впровадження і функціонування системи контролінгу на ФП. Вперше обґрунтовано СЗПЕ з урахуванням специфіки діяльності промислових ФП та вимог міжнародних стандартів якості, а також запропоновані нові підходи до мотивації ЦВ, які спрямовані на узгодження стратегічних і оперативних цілей діяльності ФП.

*Удосконалено:* методичні підходи до розробки бюджетного регламенту на ФП відповідно до вимог міжнародних стандартів якості щодо впровадження процесного підходу в управління; методичне забезпечення побудови автоматизованої системи оперативного контролінгу, що сприятиме стандартизації та підвищенню прозорості процесу бюджетування і відповідальності за неконтрольоване зростання витрат на виробництво та реалізацію ЛЗ.

*Набули подальшого розвитку*: систематизація основних концепцій контролінгу; організаційні засади впровадження та система інформаційного забезпечення контролінгу на підприємствах фармацевтичної галузі; механізми контролю та

відповідальності за виконання бюджетів на підприємствах фармацевтичної галузі.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що наукове обґрунтування та розробка організаційно-методичних засад впровадження на ФП системи контролінгу створює умови для зростання ефективності використання ресурсів і посилення контролю за витратами, пов’язаними з виробництвом і реалізацією ЛЗ. Це сприятиме підвищенню цінової доступності ЛЗ і зростанню фінансових ресурсів підприємств – виробників, що необхідно для забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку. За підсумками досліджень розроблені та впроваджені в діяльність ФП та у навчальний процес вищих фармацевтичних і медичних закладів такі матеріали:

* методичні рекомендації „Напрямки удосконалення процесу бюджетування на фармацевтичних підприємствах”, схвалені ПК „Фармація” МОЗ та АМН України (протокол № 49 від 19.12.2007 р.), впроваджені в діяльність: ЗАТ „НВЦ „Борщагівський ХФЗ”, ВАТ „Фармак”, ЗАТ „Біолік”, ТОВ „ХФП „Здоров’я народу”, ТОВ „ФК „Здоров’я”, ЗАТ „Лубнифарм”, філії ТОВ „ДЗ „ДНЦЛЗ”, ЗАТ „Лекхім-Харків”, ТОВ „НВФК „Ейм” (акти впровадження відповідно: 15.01.2008 р., 11.02.2008 р., 25.02.2008 р., 18.03.2008 р., 07.04.2008 р., 23.04.2008 р., 14.05.2008 р., 28.05.2008 р., 11.06.2008 р.);
* методичні рекомендації „Впровадження системи оперативного контролінгу на фармацевтичних підприємствах”, схвалені ПК „Фармація” МОЗ та АМН України (протокол № 50 від 20.02.2008 р.), впроваджені в діяльність: ЗАТ „НВЦ „Борщагівський ХФЗ”, ВАТ „Фармак”, ЗАТ „Біолік”, ТОВ „ХФП „Здоров’я народу”, ТОВ „ФК „Здоров’я”, ЗАТ „Лубнифарм”, філії ТОВ „ДЗ „ДНЦЛЗ”, ЗАТ „Лекхім-Харків”, ТОВ „НВФК „Ейм” (акти впровадження відповідно: 27.02.2008 р., 11.03.2008 р., 21.03.2008 р., 26.03.2008 р., 18.04.2008 р., 14.05.2008 р., 29.05.2008 р., 05.06.2008 р., 19.06.2008 р.);
* методичні рекомендації „Впровадження системи збалансованих показників ефективності як інструменту стратегічного контролінгу на фармацевтичних підприємствах”, схвалені ПК „Фармація” МОЗ та АМН України (протокол № 52 від 09.04.2008 р.), впроваджені в діяльність: ЗАТ „НВЦ „Борщагівський ХФЗ”, ВАТ „Фармак”, ЗАТ „Біолік”, ТОВ „ХФП "Здоров’я народу”, ТОВ „ФК „Здоров’я”, ЗАТ „Лубнифарм”, філії ТОВ „ДЗ „ДНЦЛЗ”, ЗАТ „Лекхім-Харків”, ТОВ „НВФК „Ейм” (акти впровадження відповідно: 15.04.2008 р., 22.04.2008 р., 13.05.2008 р., 16.05.2008 р., 19.05.2008 р., 26.05.2008 р., 05.06.2008 р., 13.06.2008 р., 20.06.2008 р.).

Матеріали дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету (акти впровадження: 24.12.2007 р., 27.02.2008 р., 16.04.2008 р.), кафедри управління і економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації (акти впровадження: 29.02.2008 р., 03.04.2008 р., 30.05.2008 р.), кафедри менеджменту та економіки в сімейній медицині Харківської медичної академії післядипломної освіти (акти впровадження: 16.01.2008 р., 17.03.2008 р., 12.05.2008 р.), кафедри організації та економіки фармації Одеського державного медичного університету (акти впровадження:

17.04.2008 р., 17.04.2008 р., 20.06.2008 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертантом проведений пошук і аналіз наукової літератури та статистичної інформації з метою вивчення концептуальних положень системи контролінгу, обґрунтування шляхів її адаптації до специфіки діяльності ФП та розробки організаційно-методичного та інформаційного забезпечення впровадження системи контролінгу на підприємствах галузі. Для цього удосконалено визначення сутності системи контролінгу на ФП. Обґрунтовані основні складові системи контролінгу та їх синергетична взаємодія на ФП. Сформульовані методичні підходи до визначення підрозділів за типом відповідальності. Запропонована система кодифікації статей доходів і витрат ФП, що утворює первинну інформаційну базу для розробки бюджетів на підприємствах. Розроблені етапи консолідації бюджетів різних рівнів управління. Рекомендована методика розрахунку бюджетів ФП з використанням програмного продукту Microsoft® Excel. Розроблений бюджетний регламент ФП відповідно до вимог міжнародних стандартів якості щодо впровадження процесного підходу в управління. Розроблені методичні засади щодо побудови дієвої системи контролю та відповідальності за виконанням бюджетів на ФП. Удосконалена методика впровадження СЗПЕ на ФП. На її підставі запропоновані методичні засади щодо удосконалення мотивації ЦВ за виконання бюджетних показників та реалізації загальної стратегії ФП. Обґрунтовано організаційно-методичне та інформаційне забезпечення системи контролінгу на ФП. Запропонована методика оцінки результативності та соціально-економічної ефективності впровадження і функціонування системи контролінгу на ФП.

В опублікованих працях із співавторами О.В. Посилкіною і О.А. Яремчуком автором особисто: проведені дослідження щодо стану використання окремих елементів системи контролінгу; проаналізований рівень виконання бюджетів ЦВ ФП; проведено анкетування фахівців з метою діагностики специфічних вимог і „слабких місць” в організації процесу бюджетування на вітчизняних ФП; проаналізовані та обґрунтовані показники, рекомендовані для побудови стратегічної карти ефективності промислових ФП і ЦВ; опрацьовані процесні технології в бюджетуванні і побудові СЗПЕ.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи викладені на міжвузівських наукових конференціях студентів та аспірантів: „Маркетинг та підприємництво в перехідній економіці” (Харків, 2001); „Актуальні питання створення нових лікарських засобів” (Харків, 2003, 2004, 2006); на Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених „Актуальні питання створення нових лікарських засобів” (Харків, 2007); на науково-практичних конференціях: „Здобутки та перспективи розвитку управління фармацевтичними організаціями в умовах ринкової економіки” (Харків, 2003); „Менеджмент охорони здоров’я в Україні” (Київ, 2004); „Пріоритети організаційно-економічної науки та освіти у розвитку вітчизняної фармації” (Харків, 2005); „Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку” (Харків, 2007); „Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики” (Харків, 2008); „Ефективність використання маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями” (Харків, 2008); на Міжнародних науково-теоретичних і практичних конференціях: „Наука і освіта 2004” (Дніпропетровськ, 2004); „Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії” (Харків, 2005); „Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні” (Харків, 2005); „Створення, виробництво, стандартизація, фармакоекономічні дослідження лікарських засобів та біологічно активних добавок” (Харків, 2006); „Фармацевтическое право в системе правоотношений: государство – закон – производитель – врач – пациент – провизор – лекарство – контролирующие и правоохранительные органы” (Харків, 2006); „Фармацевтичне право і доказова фармація в системі правовідносин: держава – закон – виробник – оптовик – менеджер – лікар – пацієнт – ліки – контролюючі та правоохоронні органи” (Харків, 2008); на VI Національному з’їзді фармацевтів України „Досягнення та перспективи розвитку фармацевтичної галузі України” (Харків, 2005); на Всеукраїнському

конгресі фармацевтів „Сьогодення та майбутнє фармації” (Харків, 2008).

**Публікації.** Основні результати дослідження опубліковані автором самостійно та у співавторстві у 33 працях, зокрема: 5 статей у фахових виданнях; 9 статей у спеціальних виданнях; 3 методичні рекомендації; 16 тез доповідей.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

1. У дисертації наведено теоретичне обґрунтування і нове вирішення важливого для фармацевтичної галузі науково-практичного завдання щодо упорядкування і регламентації витрат на виробництво і реалізацію ЛЗ шляхом впровадження системи персональної відповідальності менеджерів різного рівня та координації діяльності усіх підрозділів ФП на досягнення загальних соціально-економічних цілей. З цією метою розроблені теоретичні засади та організаційно-методичні рекомендації щодо впровадження системи контролінгу на підприємствах фармацевтичної галузі.

2. Проведено огляд сучасних концепцій контролінгу, на підставі якого зроблено висновок про те, що дані концепції не враховують специфіку діяльності ФП на сучасному етапі їх розвитку. З метою адаптації до умов вітчизняного ринку та особливостей діяльності ФП удосконалено визначення сутності контролінгу. Обґрунтовано, що для забезпечення ефективної діяльності ФП система контролінгу повинна складатися з таких підсистем (елементів): збалансованих показників ефективності, бюджетування, контролю і відповідальності за виконання бюджетів, мотивації центрів відповідальності. Модифікація цих елементів системи контролінгу з урахуванням специфіки фармацевтичної галузі та забезпечення їх синергетичної взаємодії дозволить більш повно реалізовувати клієнтоорієнтований підхід в управлінні промисловими ФП.

3. Доведено, що важливою умовою побудови на ФП ефективної системи контролінгу є створення на підприємствах центрів відповідальності. Проведені дослідження існуючої практики створення центрів відповідальності на ФП дозволили визначити певні недоліки в організації їх діяльності. З метою їх усунення обґрунтовані критерії віднесення підрозділів ФП до різних типів центрів відповідальності; проаналізована існуюча структура управління ФП для її узгодження зі структурою новостворених центрів відповідальності; опрацьовані методичні підходи до визначення підрозділів за типом

відповідальності.

4. За допомогою експертного опитування провідних фахівців фармації виявленні головні фактори, які обумовлюють актуальність процесу бюджетування, а також гальмують його розвиток на підприємствах галузі. Визначені особливості процесу бюджетування на ФП. На підставі кластерного аналізу серед досліджуваних ФП виділені 3 класи за повнотою впровадження процесу бюджетування. Обґрунтовані головні напрямки удосконалення цього процесу для підприємств, що утворюють певний кластер. З метою регламентації і підвищення контрольованості витрат на виробництво і реалізацію ЛЗ розроблена процесна модель бюджетного регламенту для ФП на базі програмного продукту Microsoft® Visio. Запропонована методика автоматизації процесу бюджетування на ФП.

5. Розроблені методичні засади щодо побудови системи контролю та відповідальності за виконання бюджетів на ФП. Застосування цієї системи дозволить оперативно здійснювати загальний аналіз виконання бюджетів ЦВ, визначати винуватців, дії яких спричинили неефективне використання ресурсів, зростання витрат і зниження фінансових результатів діяльності ФП. На базі побудови економетричної моделі, доведено, що у міру підвищення ефективності виконання бюджетних показників на ФП зростає цінова доступність ЛЗ.

6. З метою реалізації вимог міжнародних стандартів якості серії 9001: 2000 щодо необхідності управління процесами організації, виходячи з її стратегічних цілей, обґрунтовані вимоги до побудови системи збалансованих показників ефективності на ФП. Визначені стратегічні показники ефективності за ключовими компетенціями ФП і наведена методика їх розрахунку. Побудована стратегічна карта ефективності, яка відбиває головні соціально-економічні пріоритети діяльності ФП в умовах клієнтоорієнтованого підходу і впровадження менеджменту якості.

7. На підставі розробленої системи збалансованих показників ефективності запропонована методика побудови системи мотивації центрів відповідальності залежно від внеску кожного з них у реалізацію загальної стратегії ФП. Завдяки стимулюванню за досягнення не тільки показників ефективності окремих центрів відповідальності, але й за ефективну реалізацію загальної стратегії, яка відбиває соціально-економічні цілі діяльності ФП, створюються реальні умови для посилення стратегічної спрямованості в діяльності як кожного підрозділу, так і всього підприємства.

8. Доведено, що впровадження системи контролінгу на ФП вимагає належного організаційно-методичного та інформаційного забезпечення. З цією метою визначена роль й основні завдання відділу контролінгу на ФП, встановлені функціональні обов’язки та повноваження спеціалістів-контролерів. Доведено, що для забезпечення зваженості і обґрунтованості управлінських рішень відділ контролінгу повинен бути незалежним від фінансово-економічних служб і підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору. Опрацьована система інформаційного забезпечення контролінгу на ФП.

9. Вперше оцінку функціонування системи контролінгу на ФП запропоновано здійснювати за критеріями результативності та соціально-економічної ефективності. Критерій результативності характеризує фактичний ступінь досягнення запланованих соціально-економічних цілей діяльності ФП. Критерій соціально-економічної ефективності функціонування системи контролінгу відбиває результативність реалізації соціально-економічних цілей діяльності ФП по відношенню до витрачених на їх досягнення ресурсів. Економічний ефект від впровадження системи контролінгу на ФП Харківської області складає понад 900 тис. грн.

10. Соціально-економічна значущість дисертаційних досліджень полягає в тому, що за їхніми результатами розроблено і впроваджено в діяльність фармацевтичних підприємств, у навчальний процес вищих фармацевтичних та медичних закладів освіти методичні рекомендації, затверджені ПК “Фармація” МОЗ та АМН України.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Авраменко Н. М. Проектне бюджетування як інструмент оптимізації інноваційної діяльності фармацевтичних підприємств / Н. М. Авраменко // Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 7-8 жовт. 2005 р. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2005. – С. 23-24.
2. Адлер Ю. Процессно-ориентированный подход / Ю. Адлер, С. Щепетова // Стандарты и качество.- 2002. – №2. - С. 66-69.
3. Акимова Е. В. Особенности формирования и функционирования системы бюджетирования в современных условиях / Е. В. Акимова // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2000. – № 4. – С. 42-46.

Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг : учеб. / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2003. – 280 с.

Белошапка В. А. Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм : учеб. изд. / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий, В. А. Усенко. – К. : РИА „Триумф”, 2001. – 368 с.

Белошапка В. А. Стратегическое управление : принципы и международная практика : учеб. / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 1998. – 352 с.

Битерякова А. М. Контроллинг и финансовый менеджмент в маркетинговой деятельности фармацевтических предприятий / А. М. Битерякова // Медико-фармацевтический вестник. – 1996. – № 7-8. – С. 11-16.

Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 97-109.

Борисова С. Е. Роль контроллинга в системе управления финансами предприятия / С. Е. Борисова // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. – С. 20-24.

Борисович Н. Н. Создание эффективной системы управленческого учета на предприятии / Н. Н. Борисович // Экономика. Финансы. Управление. –

2003. – №10. – С. 16-25.

Бригхем Ю. Финансовый менеджмент : полный курс в 2-х т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; пер. с англ. В. В. Ковалева. – СПб. : Экономическая школа, 2001. – 84 с.

Бурцев В. В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту / В. В. Бурцев // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 1. – С. 33-40.

Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учеб. / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 400 с.

1. Бюджетний кодекс України : за станом на 3 червн. 2008 р. / Верховна рада України. – Режим доступу:

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=6&user=perv1.html>.

Васильева Г. А. Показатели оценки эффективности работы подразделения контроллинга / Г. А. Васильева // Контроллинг. – 2002. – № 2. – С. 18-24.

Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет / М. А. Вахрушина. – М. : ЗАО „Финстатинформ”, 2000. – 563 с.

Вініченко М. М. Моделі системи бюджетування підприємства / М. М. Вініченко // Вісник технологічного університету Поділля. – 2003. – Т. 2, № 2. – С. 178-181.

1. Владимирцев А. В. Принцип постоянного улучшения в проектах МС ИСО семейства 9000:2000 / А. В. Владимирцев, Ю. Ф. Шеханов // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 10. – С. 4–8.
2. Владимирцев А. В. Принципы современного менеджмента качества в деятельности по сертификации систем управления / А. В. Владимирцев // Стандарты и качество. – 2001. – № 5-6. – С. 142–144.
3. Владимирцев А. В. Системы менеджмента качества и процессный подход / А. В. Владимирцев, О. А. Марцынковский, Ю. Ф. Шеханов // Методы менеджмента качества. – 2001. – № 2. – С. 4–7.

Волков А. Результат налицо / А. Волков // Комп&ньоН. – 2003. – № 12. – С. 28-31.

Волков О. И. Экономика предприятия : учеб. / О. И. Волков. – М. : ИНФРА-М, 2000.– 520 с.

Волкова О. М. Управленческий учет : учеб. пособие / О. М. Волкова – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 482 с.

Воробьев П. Бюджетирование деятельности производственных предприятий (опыт разработки и внедрения) / П. Воробьев, Ф. Земеров // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 113-117.

1. Всеобщее управление качеством (TQM) / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин. – M.: Лаборатория базовых знаний, 2001. – 214 с.

Галушко В. Г. Вероятностно-статистические методы на автотранспорте / В. Г. Галушко. – К. : „Вищ. шк.”, 1976. – 232 с.

Гасило О. О. Контролінг як напрям підвищення ефективності підприємства / О. О. Гасило // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні : матеріали наук. - практ. конф., м. Донецьк, 2000 р. – Д. : ДІРСП, 2000. – С. 104-105.

Голов С. Ф. Управленческий бухгалтерский учет / С.Ф. Голов – К. : Скарби, 1998. – 384 с.

Головкова Л. С. Анализ отклонений в деятельности предприятий на основе концепции контроллинга / Л. С. Головкова // Економіка : проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. – Випуск 129. – С. 21-34.

Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала: в 2-х т. / В. В. Гончаров – М. : МНИИПУ, 1998. –816 с.

Горилей О. Инструмент финансовой дисциплины / О. Горилей // Комп&ньоН. – 2003. – № 24. – С. 28-31.

1. Господарський кодекс України : за станом на 9 січн. 2007 р. /

Верховна рада України. – Режим доступу:

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgiin/laws/main.cgi?page=6&user=perv1.html>.

Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посібник / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2001. –

228 с.

Громовик Б. Моделювання бізнес-плану для комерційного фармацевтичного підприємства / Б. Громовик, Г. Гасюк, В. Шикула // Провизор. – 1997. – №15. – С. 21-25.

Громовик Б. П. Методологічні аспекти управління інтегрованими потоковими процесами у фармацевтичній галузі / Б. П. Громовик // Фармацевтичний журнал. – 2003. – № 3. – С. 3-11.

Громовик Б. П. Роль SWOT-аналізу в обгрунтуванні перспектив розвитку фармацевтичних підприємств / Б. П. Громовик // Аптека. – 2003. – №3. – С. 82-83.

Громовик Б. П. Становлення сучасних управлінських теорій / Б. П. Громовик // Аптека. – 2003. – №21. – С. 85-86.

Громовик Б. П. Сучасні аспекти теорії та практики фармацевтичного управління / Б. П. Громовик // Здобутки та перспективи розвитку управління фармацевтичними організаціями в умовах ринкової економіки : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 26 берез. 2003 р. – Х. : Вид-во НфаУ, 2003 – С. 8-12.

Громовик Б. П. Управление товарным ассортиментом фармацевтического предприятия с помощью АВС и ХYZ-анализа / Б. П. Громовик // Провизор. – 2002. – №7. – С. 13-14.

Громовик Б. П. Фармацевтичний маркетинг / Б. П. Громовик, Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай. – Львів : Наутілус, 2000. – 320 с.

Громовик Б. П. Фармацевтичний маркетинг : теоретичні та прикладні засади / Б. П. Громовик, Г. Д. Гасюк, О. Р. Левицька. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2004. – 464 с.

Громовик Б. П. Характеристика основних методик визначення конкурентоспроможності лікарських засобів / Б. П. Громовик // Фармац. журн. – 2002. – №3. – С. 7-11.

Губачов В. П. Зарубіжні системи контролінгу : досвід для України / В. П. Губачов, Н. Ю. Петрусевич // Регіональні перспективи. – 2001. – № 1. –

С. 68-71.

Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайте ; пер. с нем. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 335 с.

Данилочкина Н. Г. Место контроллинга в теории экономики предприятия / Н. Г. Данилочкина // Российское предпринимательство. – 2001. – № 7. – С. 89-94.

Дарманська Г. О. Контролінг / Г. О. Дарманська, Л. В. Овод. – Хмельницький : ТУП, 2002. – 107 с.

Дегтяренко В. Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов / В. Н. Дегтяренко. – М. : ООО „Экспертное бюро”, 1997. – 144 с.

Деменіна О. М. Методика оцінки ефективності системи оперативного контролінгу на промисловому підприємстві / О. М. Деменина // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 8. – С. 158-163.

Джордж С. Всеобщее управление качеством : стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM). / С. Джордж, А. Ваймерскирх. – СПб.: Виктория плюс, 2005. – 254 с.

Друри К. Введение в управленческий и производственный учет : учеб. пособие для ВУЗов / К. Друри; пер. с англ. Н. Д. Эриашвили. – М. : Аудит, 1998.– 783 с.

Економічна енциклопедія: у 3 т. / С. В. Мочерний та ін. – К. : Видавничий центр „Академія”, 2000 – Т. 1. – 864 с.

Жовновач Р. І. Планування діяльності підприємства / Р. І. Жовновач // Фінанси підприємств. – 2004. – № 1. – С. 21-27.

Журов П. П. Теоретическое обоснование и этапы развития концепции контроллинга / П. П. Журов, Л. С. Шаховская // Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива) : межвуз. сб. науч. трудов, г. Волгоград, 2003. – ВолгГТУ, 2003. –

С. 15-21.

Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. / В. Б. Ивашкевич. – М. : Юристъ, 2003. – 618 с.

Ивлев В. Концепция контроллинга и функционально-стоимостной анализ / В. Ивлев, Т. Попова // READ ME. – 2000. – № 1. – С. 15-19.

Ивлев В. Применение программных средств для построения и функционирования системы управления качеством / В. Ивлев, Т. Попова // Режим доступа :

<http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_477/>.html.

Ивлев В. Процессная организация деятельности : методы и средства / В. Ивлев, Т. Попова // Режим доступа :

<http://www.iteam.ru/publications/article_750/>.html.

Казанцев К. А. Моделирование бизнес-процессов при постановке бюджетирования / К. А. Казанцев, В.Г. Кунщиков // Режим доступа :

http://www.econburo.ru/publication/model\_bp\_budg.html.

Карякина Л. А. Фармацевтический бизнес : конкурентоспособность и национальная безопасность государства / Л. А. Карякина // Проблемы менеджмента качества в современной России : материалы Всерос. науч.-практ. конф., г. Саранск, 2006 г. – С. : СВМО, 2006. – С. 47–50.

Кизим М. О. Збалансована система показників : моногр. / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2007. – 192 с.

Килимнюк В. Еволюція контролінгу, його місце та роль в економіці підприємства / В. Килимнюк // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 47-49.

Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие для студ. вузов / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2000. – 252 с.

Контролінг – від теорії до реалізації на практиці : моногр. / В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2006. – 200 с.

Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 256 с.

Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А.

Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 278 с.

Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. и вступл. Е. М. Пеньковой. – М. : Прогресс, 1990.– 736 с.

Краснокутский А. Системный анализ мирового фармацевтического рынка / А. Краснокутский, А. Лагунова. – М. : Классик-Консалтинг, 1998. – 343 с.

Крутов В. И. Основы научных исследований : учеб. для техн. вузов / В. И. Крутов, И. М. Грушко, В. В. Попов. – М. : Высш. шк., 1989. – 400 с.

Кужельный Н. В. Бухгалтерский учет и его контрольные функции. Практическое руководство / Н. В. Кужельный. – М. : Финансы и статистика, 1985. – 143 с.

Кузьмін О. Є. Інтегрований нормативний метод бюджетного планування діяльності підприємства / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7. – С. 111-122.

Курашова Т. М. Совершенствование механизма стимулирования в системе управления затратами / Т. М. Курашова // Экономика. Финансы. Управление. – 2002. – № 9. – С. 98-103.

Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ.

С. Жильцова. – СПб. ; М. ; Н. Новгород ; Воронеж ; Ростов н/Д : Питер, 2004. – 796 с.

Лапач С. Н. Статистические методы в медико-биологических исследованиях с использованием Excel / С. Н. Лапач, А. В. Губенко, П. Н. Бабич. – К. : Изд-во МОРИОН, 2000. – 320 с.

Любанова Т. П. Стратегическое планирование на предприятии : учеб. пособие / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – М. : „Изд-во „ПРИОР”, 2001. – 272 с.

Майэр Э. Контроллинг для начинающих / Эльмар Майэр, Рудольф Манн ; пер. с нем. и с предисл. В. Б. Ивашкевича. – М. : Финансы и статистика,

1995. – 300 с.

Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : справ. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высш. шк., 2000. – 587 с.

Маршалл В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса / Мейер В. Маршалл. – М. : ООО „Вершина”, 2004. – 272 с.

Мельник О. Г. Методи бюджетного планування / О. Г. Мельник // Фінанси підприємств. – 2003. – № 12. – С. 37-46.

Меренкова Л. О. Управління витратами в ринковій економіці : автореф. дис. ... на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація та управління підприємствами” / Л. О. Меренкова. – Х., 2003. – 19 с.

Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. Л. И. Евенко. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

Метеленко Н. Г. Підвищення ефективності функціонування підприємств на базі розробки комплексної системи управління витратами : автореф. дис. ... на здоб. наук. ступ. канд. економ. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація та управління підприємствами” / Н. Г. Метеленко. – Дніпропетровськ, 2002. – 20 с.

Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку 2000 : повний текст усіх Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та тлумачень ПКТ станом на 1 січня 2000 р. – К., 2000. – 1268 с.

Мнушко З. М. Дослідження особливостей ризикових ситуацій у фармацевтичній галузі / З. М. Мнушко, О. М. Євтушенко // Здобутки та перспективи розвитку управління фармацевтичними організаціями в умовах ринкової економіки : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 26 берез. 2003 р. – Х. : Вид-во НфаУ, 2003 – С. 30-34.

Мнушко З. М. Комплексний аналіз ризиків в системі збуту, товаропросуванні та споживанні дієтичних добавок / З. М. Мнушко, Н. В. Сотнікова // Економічна освіта та наука : досвід та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. – Х. : Вид-во НФаУ, 2007. – 370 с.

Мнушко З. М. Маркетингове забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у фармації / З. М. Мнушко, І. В. Пестун, В. В. Преснякова // Фармац. журн. – 2007. – № 1. – С. 9-15.

Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації : підруч. для фармац. вузів і ф-тів / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова. – Х. : Основа ; Вид-во : УкрФА, 1999 – Ч. ІІ : Маркетинг у фармації. – 288 с.

Мнушко З. М. Методичне обґрунтування збалансованої системи показників для оцінки ефективності роботи аптечного підприємства / З. М. Мнушко, О. В. Тутутченко, І. В. Пестун // Фармац. журн. – № 1. – 2006. – С. 11-16.

Мнушко З. М. Практикум з менеджменту та маркетингу у фармації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / З. М. Мнушко, Н. М. Мусієнко, А. Б. Ольховська – Х. : Вид-во НФаУ : Золоті сторінки, 2002 – Ч. І : Менеджмент у фармації. – 144 с.

Мнушко З. М. Система та методи контролю маркетингової діяльності фармацевтичних підприємств / З. М. Мнушко, Л. П. Дорохова, І. В. Пестун // Фармаком. – 2006. – № 3. – С. 88-92.

Мнушко З. Н. Менеджмент и маркетинг в фармации : учеб. для студ. вузов / З. Н. Мнушко, Н. М. Дихтярёва ; под ред. З. Н. Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ : Золотые страницы, 2007 – Ч. І : Менеджмент в фармации. – 360 с.

Мнушко З. Н. Проблема доступности лекарственных средств / З. Н. Мнушко, И. В. Тиманюк // Провизор. – 2006. – №11. – С. 4-6.

Мнушко З. Н. Стратегическое планирование как составляющая эффективного управления аптечным предприятием / З. Н. Мнушко, Е. В. Тутутченко, И. В. Пестун // Провизор. – 2005. – № 17. – С. 14-16.

Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підруч. / Геєць В. М., Клебанова Т. С., Черняк О. І., Іванов В. В., Дубровіна Н. А., Ставицький А. В. – Харьков : ІНЖЕК, 2005. – 396 с.

Мусієнко Н. М. Аналіз існуючої практики бюджетування на фармацевтичних підприємствах / Н. М. Мусієнко // Сьогодення та майбутнє фармації : тез. доп. Всеукр. конгр., м. Харків, 16-19 квіт. 2008 р. – Х. : Вид-во НФаУ, 2008 – 674 с.

Мусієнко Н. М. Застосування системи збалансованих показників як інструменту реалізації стратегії на фармацевтичних підприємствах / Н. М. Мусієнко, О. В. Посилкіна, О. А. Яремчук // Фармац. часопис. – 2008. – № 2. – С. 14-19.

Мусієнко Н. М. Облік за центрами відповідальності як основа ефективної мотивації на фармацевтичних підприємствах / Н. М. Мусієнко, О. А. Яремчук //Створення, виробництво, стандартизація, фармакоекономічні дослідження лікарських засобів та біологічно активних добавок: тез. доп. ІІ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 12-13 жовт. 2006 р. – Х. : Вид-во НФаУ, 2006. – С. 283-284.

1. Настанови щодо перевірки систем якості. Ч. 1. Перевірка : ДСТУ ISO 10011-1-97. – [Чинний від 1998 – 07 – 01]. – К., 1997. – 48 с.
2. Настанови щодо перевірки систем якості. Ч. 2. Кваліфікаційні вимоги до аудиторів з систем якості : ДСТУ ISO 10011-2-97. – [Чинний від 1998 – 07 – 01]. – К., 1997. – 48 с.
3. Настанови щодо перевірки систем якості. Ч. 3. Управління програмами перевірок : ДСТУ ISO 10011-3-97. – [Чинний від 1998 – 07 – 01]. – К., 1997. – 48 с.

Немченко А. С. Бюджетування (фінансове планування) в аптеках / А. С. Немченко, С. В. Огарь // Економічна освіта та наука : досвід та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. – Х. : Вид-во НФаУ, 2007. – С. 332-333.

Немченко А. С. Визначення стратегії розвитку фармацевтичного сектора економіки України / А. С. Немченко, В. О. Усенко // Здобутки та перспективи розвитку управління фармацевтичними організаціями в умовах ринкової економіки: матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 26 берез. 2003 р. – Х. : Вид-во НФаУ, 2003 – С. 50-54.

Немченко А. С. Государственное регулирование цен на лекарственные средства : проблемы и перспективы / А. С. Немченко, Л. В.

Галий // Провизор. – 2001. – №14. – С. 3-5.

Немченко А. С. Основи економіки та системи обліку у фармації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. С. Немченко, Г. Л. Панфілова, С. В. Огарь. – Х. : Вид-во НФаУ : Золоті сторінки, 2005. – 504 с.

Немченко А. С. Основы организации и экономики фармации в вопросах и ответах / А. С. Немченко, Д. И. Дмитриевский, А. Л. Панфилова. – Х. : Изд-во НФаУ, 2001. – 118 с.

Немченко А. С. Основы управленческого учета в аптеках и фирмах / А. С. Немченко, Л. Е. Шульженко // Юридичні аспекти фармації. – 2002. – №7. – С. 33-36.

Немченко А. С. Реформирование системы учета в аптеках и фармацевтических фирмах с применением национальных стандартов / А. С. Немченко // Юридические аспекты фармации. – 2000. – №2. – С. 12-15.

Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.

Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності : автореф. дис.... на здоб. наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація та управління підприємствами” / О. В. Оліфіров. – Донецьк, 2004. – 39 с.

Онищенко С. В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / С. В. Онищенко // Фінанси підприємства. – 2003. – № 4. – С. 45-50.

Основы и методы управления в фармации / Р. М. Пиняжко, Б. Л. Парновский, О. Л. Гром, А. И. Дацко. – К. : Вища шк., 1989. – 362 с.

Основы фармацевтической информации / Б. Л. Парновский, В. И. Прокопишин, Л. А. Гордиенко, М. Д. Брумарел. – Кишинев : Штиинца, 1991. – 163 с.

Павлюк Н. М. Синтетичний облік доходів і витрат фінансових результатів / Н. М. Павлюк // Податкове планування. – 2001. – № 11. – С. 45-47.

Падерин И. Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия: планирование, прогнозирование, управление / И. Д. Падерин. – Днепропетровск : ДГФЭИ, 2002. – 338 с.

Партин Г. О. Бюджетування в системі управління витратами підприємства / Г. О. Партин // Фінанси підприємств. – 2003. – № 5. – С. 50-53.

Пашутин С. Б. К вопросу повышения эффективности управления фармацевтической компанией / С. Б. Пашутин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 34-42.

Перегудова Л. Учет затрат и формирование цен на лекарственные средства / Л. Перегудова, Л. Быстрицкий, А. Гришин // Ремедиум. – 2004. – №10. – С. 84-88.

Петрусевич Н. Ю. Учет в системе контроллинга / Н. Ю. Петрусевич // Финансовый директор. – 2002. – № 3. – С. 26-27.

Пивень Е. П. Анализ существующей системы ценообразования на готовые лекарственные средства и пути её совершенствования при переходе к рыночным условиям / Е. П. Пивень, Н. В. Ленева, Е. В. Тихомирова // Фармаком. – 1994. – № 10/11. – С. 22-27.

Пивень Е. П. Основные этапы формирования системы ценообразования в Украине на готовые лекарственные средства промышленного производства и разработка методических принципов ее совершенствования / Е. П. Пивень // Технология и стандартизация лекарст-

венных средств. Т. 2. – Х. : Рирег, 2000. – С. 697-713.

Пивень Е. П. Порядок формирования системы цен на готовые лекарственные препараты и разработка методических подходов их совершенствования / Е. П. Пивень, Н. В. Ленева, Е. В. Тихомирова // Фармаком. – 1994. – № 1. – С. 3-8.

Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102-107.

Пономаренко М. С. Особливості та специфіка управління приватним фармацевтичним підприємством в умовах ринку / М. С. Пономаренко, В. А. Загорий // Фармац. журн. – 1995. – № 4. – С. 14-17.

Попов В. М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, Г. А. Воронова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 399 с.

Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. – К. : Основа, 1998. – 390 с.

Посилкіна О. В. Автоматизація процесу бюджетування на вітчизняних фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Т. ІІІ ; вип. 234. – 294 с.

Посилкіна О. В. Актуальність впровадження бюджетування на фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Авраменко // Пріоритети організаційно-економічної науки та освіти у розвитку вітчизняної фармації : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 3-4 берез. 2005 р. – Х. : Вид-во НФаУ, 2005. – С. 115-120.

Посилкіна О.В. Актуальність впровадження контролінгу на фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Авраменко // Досягнення та перспективи розвитку фармацевтичної галузі України : матеріали VI Нац. з’їзду фармацевтів України, м. Харків, 28-30 верес. 2005 р. – Х. : Вид-во НФаУ, 2005. – С. 815-816.

Посилкіна О. В. Бюджетування діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств та місце в ньому системи контролю / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко, О. А. Яремчук // Вісник фармації. – № 1. – 2008. – С. 52-55.

Посилкіна О. В. Бюджетування як сучасний механізм підвищення ефективності фінансово–господарської діяльності фармацевтичних підприємств / О. В. Посилкіна, Н. М. Авраменко // Менеджмент охорони здоров’я в Україні : тез. наук.-практ. конф., м. Київ, 13-14 лют. 2004 р. – К. : Пульсари, 2004. – С. 70-72.

Посилкіна О. В. Використання інформаційних технологій для удосконалення процесу бюджетування на фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко // Фармаком. – 2008. – № 2. – С. 94-101.

Посилкіна О. В. Впровадження менеджменту витрат на хіміко-фармацевтичних підприємствах : метод. рек. / О. В. Посилкіна. – Х. : Вид-во НФаУ, 2003. – 27 с.

Посилкіна О. В. Впровадження системи збалансованих показників ефективності як інструменту стратегічного контролінгу на фармацевтичних підприємствах : метод. рек. / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко, О. А. Яремчук. – Х. : Вид-во НФаУ, 2008. – 30 с.

Посилкіна О. В. Впровадження системи оперативного контролінгу на фармацевтичних підприємствах : метод. рек. / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко, О. А. Яремчук. – Х. : Вид-во НФаУ, 2008. – 28 с.

Посилкіна О. В. Дослідження факторів, які стримують розвиток процесу бюджетування на вітчизняних фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко // Ефективність використання маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями: матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 21 жовт. 2008р. – Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – С. 194-195.

Посилкіна О. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток фармацевтичного виробництва : проблеми фінансового забезпечення : моногр. / О. В. Посилкіна. – Х. : Вид-во НФАУ : Золоті сторінки, 2002. – 528 с.

Посилкіна О. В. Контролінг як сучасна система управління прибутком на фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Авраменко // Економіка і проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – Т. III ; вип. 187. – С. 562-571.

Посилкіна О. В. Концептуальні підходи щодо впровадження системи контролінгу на вітчизняних фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Авраменко // Наука і освіта 2004 : матеріали VII наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 10-25 лют. 2004 р. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2004. – Т. 67 : Економіка підприємства. – С. 3-4.

Посилкіна О. В. Методика побудови системи мотивації центрів відповідальності на підставі збалансованих показників ефективності / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко // Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування : питання освіти, теорії та практики: матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 14-15 берез. 2008 р.– Х. : Вид-во НФаУ, 2008. – С. 137-142.

Посилкіна О. В. Методичні засади оцінки ефективності впровадження системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2008. – №1. – С. 44-49.

Посилкіна О. В. Напрямки удосконалення процесу бюджетування на фармацевтичних підприємствах : метод. рек. / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко. – Х. : Вид-во НФаУ, 2008. – 29 с.

Посилкіна О. В. Оцінка ефективності впровадження системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Авраменко, О. В. Козирєва // Фармац. журн. – 2005. – № 4. – С. 62-65.

Посилкіна О. В. Практичні засади побудови системи контролю і відповідальності за виконанням бюджетів на фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко // Економічна освіта та наука : досвід та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 22-23 лис. 2007. – Х. : Вид-во НФаУ, 2007. – С. 118-121.

Посилкіна О. В. Удосконалення механізму мотивації наукової діяльності у фармацевтичній галузі на основі впровадження збалансованих показників ефективності / О. В. Посилкіна, В. М. Тіманюк, Д. В. Дегальцев // Вісник фармації. – 2007. – № 2. – С. 49-54.

Посилкіна О. В. Утворення стратегічних центрів господарювання як нова форма реорганізації фармацевтичних підприємств в сучасних умовах / О. В. Посилкіна, Н. М. Авраменко // Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії : матеріали міжнар. наук.-теор. конф., м. Харків, 2005 р. – Х.: Вид-во НФаУ, 2005. – С. 86-87.

Посилкіна О. В. Фінансова діяльність хіміко-фармацевтичних підприємств: підруч. для студ. вищ. фармац. навч. закл. / О. В. Посилкіна, В. М. Толочко. – Х. : Вид-во НФаУ : Золоті сторінки, 2001. – 536 с.

Посилкіна О. В. Шляхи удосконалення технології бюджетування на фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко // Фармац. журн. – 2008. – № 3. – С. 10-16.

Посылкина О. В. Актуальность внедрения системы управления фармацевтическими предприятиями по центрам ответственности / О. В. Посылкина, Н. Н. Авраменко // Здобутки та перспективи розвитку управління фармацевтичними організаціями в умовах ринкової економіки : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 26 берез. 2003 р. – Х. : Вид-во НФаУ, 2003 – С. 27-29.

Посылкина О. В. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации контроллинга на фармацевтических предприятиях / О. В. Посылкина, Н. Н. Авраменко // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут” : зб. наук. пр. – Х. : НТУ „ХПІ”, 2006. – С. 68-72.

Правила организации производства и контроля качества лекарственных средств (GMP) : ОСТ 42-510-98. – [введен в действие от 2000-07-01]. – Режим доступа:

<http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;base=MED;n=9746>

1. [Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні](javascript:OpenDoc('996-14')) : за станом на 9 лют. 2006 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу:

[http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?find=1&textl=1&user=o1y 1999 &text](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?find=1&textl=1&user=o1y%201999%20&text).html.

1. Про затвердження методичних рекомендацій з формування складу витрат та порядку їх планування у торговельній діяльності : за станом на 16 вересня 2006 р. / [Міністерство](javascript:OpenDoc('z0397-99')) економіки України // Юридичні аспекти

фармації – 2002. – С. 3-20.

1. Про затвердження [положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 „Баланс” (Форма N 1)](javascript:OpenDoc('z0397-99')) : за станом на 5 березн. 2008 р. / Міністерство фінансів України. – Режим доступу:

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=o11y1999.html>.

1. Про затвердження [положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3 „Звіт про фінансові результати” (Форма N 2)](javascript:OpenDoc('z0397-99')) : за станом на 5 березн. 2008 р. / Міністерство фінансів України. – Режим доступу:

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=o11y1999.html>.

1. Про затвердження [положення (стандарту) бухгалтерського обліку 4 „Звіт про рух грошових коштів” (Форма N 3)](javascript:OpenDoc('z0397-99')) : за станом на 22 лист. 2004 р. / Міністерство фінансів України. – Режим доступу:

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=o11y1999.html>.

1. Про затвердження [положення (стандарту) бухгалтерського обліку 5 „Звіт про власний капітал” (Форма N 4)](javascript:OpenDoc('z0397-99')) : за станом на 23 травн. 2003 р.

/ Міністерство фінансів України. – Режим доступу:

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=o11y1999.html>.

1. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 „Дохід” : за станом на 11 груд. 2006 р. / Міністерство фінансів України. – Режим доступу:

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=o11y1999.html>.

1. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 „Витрати” : за станом на 11 груд. 2006 р. / Міністерство фінансів України. –

Режим доступу:

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=o11y1999.html>.

1. Про лікарські засоби : за станом на 4 квіт. 1996 р. / Верховна рада України. – Режим доступу:

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgibin/laws/main.cgi?find=1&textl>[.html](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=o11y1999.html).

Пушкар М. С. Контролінг : моногр. / М. С. Пушкар. – Тернопіль, 1997. – 146 с.

Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты / Т. Райхман // Международный бухгалтерский учет. – 1999. –

№ 5. – С. 40-51.

Риполь-Сарагоси Ф. Б. Основы финансового и управленческого анализа/ Ф. Б. Риполь-Сарагоси. – К. : Изд-во „ПРИОР”, 2000. – 224 с.

Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие/ Г. В. Савицкая. – Мн. : Новое знание, 2002. – 704 с.

Савчук А. Жизненная необходимость / А. Савчук // Комп&ньоН, 2002. – № 42. – С. 23-30.

Савчук В. Стратегическое бюджетирование / В. Савчук // WELCOME. – 2004. – № 8. – С. 8-15.

Салямов В. Бюджетное многообразие // Комп&ньоН. – 2002. – № 29-30. – С. 28-31.

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник : ДСТУ ISO 9000-2001. – [чинний від 2001 – 06 – 27]. – К., 1997. – 48 с.
2. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001-2001. – [чинний від 2001 – 06 – 27]. – К., 1997. – 48 с.

Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності : ДСТУ ІSО 9004-2001. – [чинний від 2001 – 06 – 27]. – К., 1997. – 48 с.

Славников Д. Управление отклонениями или на чем строится контроллинг / Д. Славников // Справочник экономиста. – 2004. – № 8. – С. 26-31.

Словарь - справочник менеджера / под ред. М. Г. Лапусты. – М. : ИНФРА, 1998. – 608 с.

Словник-довідник для фахівців фармації з питань управління та економіки : навч. посіб. для слухачів системи післядипломної освіти та студ. вищ. фармац. закл. освіти / В. Ф. Москаленко, В. П. Черних, І. А. Зупанець, В. М. Толочко. – Х. : Вид-во НФаУ : Золоті сторінки, 2001. – 280с.

Смачило В. В. Особливості бюджетування на основі виділення центрів обліку та відповідальності / В. В. Смачило // Актуальні проблеми

економіки. – 2004. – № 4. – С. 149-154.

Смирнова Л. Д. Гибкий контроллинг и стратегическое управление предприятием / Л. Д. Смирнова // Стратегія економічного розвитку України : матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 2002. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 555-559.

Солнцев И. В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии / И. В. Солнцев // Финансовый менеджмент. – 2003. – №3. – С. 24-38.

Солнцев И. В. Правило пяти «С» / И. В. Солнцев // Московский бухгалтер. – 2003. – №11. – С. 56-58.

Страшний В.В. Контролінг у системі збуту фармацевтичної фірми – продуцента // Ліки. – 1999. – №3-4. – С.146-149.

Сухарева Л. А. Контроль и ревизия : практикум : учеб. пособие / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, 2003. – 202 с.

Сэм Р. Гудмен. Функции контролеров и казначеев / Гудмен Р. Сэм // Контроллинг. – № 1. – 1991. – С. 43-53.

Тарасюк М. В. Система цілей бюджетування торговельних підприємств та їхніх об’єднань / М. В. Тарасюк // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7. – С. 131-136.

Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 12. – С. 56-63.

Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 11. – С. 17-23.

Ткаченко А. М. Організація внутрішнього аудиту на промислових підприємствах : моногр. / А. М. Ткаченко. – Запоріжжя : Вид-во Запорізької держ. інженерної академії, 2002. – 504 с.

Ткаченко Н. М. Бухгалтерский финансовый учет на предприятиях Украины : учеб. для студ. вузов / Н. М. Ткаченко. – К. : А.С.К., 2001. – 864 с.

Толочко В. М. Управління фармацією: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий. – Х. : Вид-во НФаУ : Золоті сторінки, 2004. – 388 с.

Томас Ричард. Количественные методы анализа хозяйственной деятельности / Ричард Томас ; пер. с англ. Д. Т. Лобановского. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 432 с.

Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И.Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Торопов С. В. Учет затрат по местам их возникновения на предприятиях ГДР / С. В. Торопов // Бухгалтерский учет. – 1991. – № 9. – С. 60-67.

Трояновский В. М. Разработка управленческого решения : учеб. пособие / В. М. Трояновский. – М. : РДЛ, 2003. – 204 с.

Уткин Э. А. Контроллинг : российская практика / Э. А. Уткин. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 272 с.

Филатов Д. В. Применение концепции сбалансированных счетных карт в деятельности медицинских учреждений / Д. В. Филатов // Ремедиум. – 2005. – №10 – С. 28-31.

Фридман Пол. Аудит: Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции/ П. Фридман. – М. : Аудит, 1997. – 286 с.

Фролова Л. В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : моногр. / Л. В. Фролова. – Донецьк : Дондует, 2005. – 322 с.

Хан Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер. с нем. и предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

Ханс Виссема. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованных компаниях) / Виссема Ханс ; пер. с англ. М. А. Козлова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 288 с.

Хорнгрен Ч. Г. Бухгалтерский учет : управленческий аспект / Ч.Г. Хорнгрен, Дж. Фостер ; пер. с англ. Я. В. Соколова. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 415 с.

Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 400 с.

Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

Чейз Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс. – М. : Вильямс, 2001. – 426 с.

Череп А. В. Управління собівартістю : моногр. / А. В. Череп. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2005. – 376 с.

Чернов В. А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / В. А. Чернов.– М. : Финансы и статистика, 2001. – 320 с.

Шеремета А. Планування кошторису руху грошових коштів / А. Шеремета // Справочник экономиста. – 2005. – № 2. – С. 64-68.

Шилин В. Сравнение национальных и международных методических и организационных принципов аудита / В. Шилин // Бухгалтерский учет и аудит. – 2002. – №2. – С.40-43.

Штрайт Б. Контроллинг и управление предприятием / Б. Штрайт, Е. Петрик // Бухгалтерский учет и аудит. – № 5. – 1995. – С. 32-35.

Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман ; пер. с англ. С. Ю. Чечековой. – М. : Экономика, 1990. – 480 с.

Яремчук А. А. Современные подходы к управлению развитием фармацевтических предприятий на основе системы сбалансированных показателей эффективности / А. А. Яремчук, О. В. Посылкина // Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. – Х. : Вид-во НФаУ, 2007. – С.163-166.

Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні і методичні засади: моногр. / О. М. Ястремська. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2004. – 488 с.

Blazek A. Finanz-Controlling. Planung und Steuerung von Finanzen und

Bilanzen / A. Blazek, A. Deyhle, K. Eiselmayer – München : Verlag für Controlling Wissen, 2006. – 312 s.

Blazek A. Projekt Controlling. Denken und handeln in Projekten zur Verwirklichung der Selbstkontrolle, Gauting / A. Blazek. – München : Verlag für Controlling Wissen, 1993. – 471 s.

Bleicher K. Organisation – Strukturen – Kulturen / K. Bleicher. – Wiesbaden : Kiehl, 1993. – 176 s.

Bramsemann R. Handbuch Controlling – Methoden und Technicken / R. Bramsemann. – München ; Wien, 1990. – 349 s.

Bötzel S. Wertmanagement erfolgreich zu verankern / S. Bötzel, Up. Value // Roland Berger Strategy Consultants. – 2001. – Vol. 13, № 6. – P. 5-12.

Deyhle A. Controller-Praxis. Führung durch Ziele, Planung und Controlling / A. Deyhle. – München : Controller-Akademie, Gauting, 2001. – 176 s.

Deyhle A. Die Orientierung / A. Deyhle, B. Steigmeier // Controller und Controlling. – 2002. – Vol. 106, № 93. – P. 28-41.

Dilworth J. B. Operations management : Design, planning and control for

manufacturing and services / J. B. Dilworth. – New York : Mc Graw - Hill, 1992. – 723 p.

Dilworth J. B. Production and operations management : manufacturing and services / J/ B. Dilworth. – New York : Mc Graw - Hill, 1993. – 741 p.

1. Ehrmann H. Marketing – Controlling – Ludwigshafen / H. Ehrmann. – Wiesbaden : Kiehl, 1991. – 182 s.

Gaydoul P. Controlling in der deutschen Unternehmenspraxis / P. Gaydoul. – Darmstadt : Pro Universitate, 1990. – 218 s.

Gray D. Uses and Misuses of Strategic Planning / D. Gray // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 134, № 1. – Р. 13-19.

Grotheer M. Wie als Controller heute mehr Einfluss erhalten / M. Grotheer // Controller Magazin. – 1999. – Vol. 117, № 12. – P. 54-63.

Hahn D. Entwicklungstendenzen der strategischen Führung / D. Hahn // Technologie und Management. – 1992. – Vol. 3, № 2. – S. 54-63.

1. Heigl A. Controlling - Interne Revision / A. Heigl. – Stuttgart ; New York, 1998. – 156 р.

Horvath P. Controlling / P. Horvath. – München : Verlag für Controlling Wissen, 1994. – 295 s.

Horvath P. Das Controlling – Konzept / P. Horvath. – München : Verlag für Controlling Wissen, 1991. – 231 s.

Kupper H.-U. Controllihg : Konzeption, Aufgaben und Instrumente / H.-U. Kupper. – Stuttgart : Vahlen Verlag, 1995. – 185 s.

Lewis R. F. Planning and control for profit / R. F. Lewis. – London : Heiwemann, 2002. – 207 p.

Link J. Führungssysteme – Strategische Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen / J. Link. – Stuttgart : Vahlen Verlag, 2004. – 419 s.

Matschke Daniel. Empirische Analyse zum Stand der Controlling-praxis der 500 grössten deutschen Unternehmen / Daniel Matschke. – Darmstadt : Pro Universitate, 2000. – 349 s.

Mayer E. Handbuch Controlling / E. Mayer, J. Weber. – Stuttgart : Vahlen Verlag, 1990. – 423 s.

Mensch G. Finanz-Controlling : Finanzplanung und kontrolle. Controlling zur finanziellen Unternehmensführung / G. Mensch. – Wien : Olden-bourgMünchen, 1996. – 251 s.

Mensch G. Unternehmensorientiertes Controlling / G. Mensch. – München : Der Share-holder Vaiue als Zielgröβe, 1996. – 156 s.

Pfeffer J*.* The external control of organizations - a resource dependence perspective / J*.* Pfeffer, G. Salansik. – New York : Herper&Row, 1997. – 273 р.

Puxty A. G. Financial management : Method and meaning / A. G. Puxty, Colin I. Dodds. – London etc. : Chapman & Hall, 1991. – 638 p.

Reichmann Th. Controlling mit Kennzahlen : Grundlagen einer systemgestütztenh Controlling-Konzeption / Th. Reichmann. – München : Vahlen, 1990. – 383 s.

Schelling Th. C. Tlie Strategy of Conflict / Th. C. Schelling // Controller

Magazin. – 1993. – Vol. 38, № 5. – P. 83 - 99.

Schneider C. Controlling von Working Capital bei Logistikdien-stleisternn / C. Schneider // Controller Magazin. – 2002. – Vol. 130, № 6. – Р. 49-57.

Schneider D. Investition, Finanzierung und Besteueruhg / D. Schneider. – Wiesbaden, 1992. – 347 s.

Serfling Kl. Controlling / Kl. Serfling. – Stuttgart ; Köln : Kohlhammer, 1992. – 375 s.

Steinmüller R. H. Die neue Schule des Controllers : Spezielles Controlling. Berichtswesen und Informationsmanagement einschlieβlich angewandter Datenverarbeitung / R. H. Steinmüller, D. А. Erbslöh, R. М. Heyd. – Stuttgart : Schäffer - Poeschel Verlag, 2000.- 486 s.

Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. Teece*,* G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 53, № 7. – P. 509 - 533.

Weber J*.* Die Koordinationssicht des Controlling, in : Controlling / J*.* Weber. – Wiesbaden, 1992. – 217 s.

Weber J. Einfuhrung in das Controlling / J. Weber. – Stuttgart : Vahlen Verlag, 1999. – 102 s.

Weber J. Logistik – Controlling / J. Weber. – Stuttgart : Vahlen Verlag, 1993. – 194 s.

Wellkamp L. Vorstand, Aufsichtsrat und Aktionär / L. Wellkamp. – Bonn: Verl. für Rechts und Wirtschaftsbücher, 2000. – 451 s.

Ziengel H. Controlling : unternehmerische Strategie und Taktik : eine kleine Fassung der wichtigsten begrifflichen und theoretischen Grundlagen / H. Ziengel // Controlling Magazin. – 1999. – Vol. 112, № 7. – P. 18-23.

Ziegenbein K. Controlling : Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft / K. Ziegenbein. – Ludwigshafen : Kiehl, 1997. – 185 s.

Zimmermann H. - J. Multi-Criteria Analyse, Einführung in die Theorie der Entscheidungen bei Mehrfachzielsetzungen / H. - J. Zimmermann, L. Gutsche. – Berlin : Heidelberg, 1991. – 452 s.

Для заказа доставки данной работы воспользуйтесь поиском на сайте по ссылке: <http://www.mydisser.com/search.html>