

## ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

©2020 ФЕЩУР Р. В., ШИШКОВСЬКИЙ С. В., СКВОРЦОВ Д. І.

УДК 338.121:658

JEL: D81; M21

### Фещур Р. В., Шишковський С. В., Скворцов Д. І. Оцінювання розвитку суб'єктів господарської діяльності

У статті розкрито поняття «розвиток суб'єкта господарської діяльності» та сформовано концепцію одно-, дво- та багатокритеріального оцінювання його розвитку. Розвиток підприємства розглянуто як процес набуття нових якісних, кількісних або структурних властивостей, що передбачає зміну параметрів його стану. Система трансформується через зростання, активізацію чи реструктуризацію складових елементів. Встановлено, що зростання (горизонтальне, вертикальне, диверсифіковане) передбачає розширення розмірів підприємства, його потенціалу та масштабів діяльності. Активізація відбувається за рахунок підвищення ділової активності підприємства, через налагодження та посилення комунікації з контактною аудиторією (постачальниками, клієнтами, регіональною громадою та ін.). Реструктуризація характеризується перебудовою взаємозв'язків в системі та зміною менеджменту підприємства, тобто вибором нового стилю керівництва, модернізацією організаційної структури управління тощо. Розроблена концептуальна модель оцінювання розвитку суб'єкта господарювання базується на розумінні розвитку як триєдиної сутності потенціалу, функціональної активності та результативності. Зміна будь-якого з цих елементів позначається на розвиткові та характеризує його. Іманентною властивістю розвитку підприємства є випередження темпів зміни показників функціональної активності стосовно темпів зміни результативності та потенціалу. Спираючись на дефініцію розвитку як перманентного процесу, що завжди пов'язаний з появою в часі чогось якісно нового або з новим поєднанням діючих елементів, що приводить до утворення нового результату, сформовано трикутник розвитку суб'єкта господарювання. Розроблено етапи оцінювання розвитку підприємства. Визначено критерії оцінювання розвитку суб'єкта господарювання.

**Ключові слова:** розвиток, оцінювання, модель, правило, підприємство, темп.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-418-423>

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Формул.:** 5. **Бібл.:** 9.

**Фещур Роман Васильович** – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [roman.v.feshchur@lpnu.ua](mailto:roman.v.feshchur@lpnu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6374-614X>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/R-2096-2017>

**Шишковський Сергій Вікторович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [serhii.v.shyshkovskiy@lpnu.ua](mailto:serhii.v.shyshkovskiy@lpnu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7996-1298>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/R-1293-2017>

**Скворцов Денис Ігорович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [denis.i.skvortsov@lpnu.ua](mailto:denis.i.skvortsov@lpnu.ua)

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/R-2728-2017>

UDC 338.121:658

JEL: D81; M21

### Feshchur R. V., Shyshkovskiy S. V., Skvortsov D. I. Assessing the Development of Economic Entities

The article reveals the concept of "development of economic entity" and the formation of the concept of "one", "two" and "many" criteria for assessing its development. The development of the enterprise is considered as a process of acquiring new qualitative, quantitative or structural properties that involves changing the parameters of its state. The system is transformed through the growth, activation or structuring of the constituent elements. It is determined that growth (horizontal, vertical, diversified) involves the expansion of the size of the enterprise, its potential and scale of activity. Activation occurs due to the increase of business activity of enterprise, through the establishment and strengthening of communication with the contact audience (suppliers, customers, regional community, etc.). Restructuring is characterized by the rebuilding of relationships in the system and changes in enterprise management, i. e. the choice of a new leadership style, modernization of the organizational structure of management, and so on. The developed conceptual model for assessing the development of economic entity is based on the understanding of development as a threefold essence of potential, functional activity and effectiveness. Changing any of these elements affects development and characterizes it. An inherent property of enterprise development is the advancement of the rate of change of indicators of functional activity in relation to the pace of change of efficiency and potential. Based on the definition of development as a permanent process, which is always associated with the emergence in time of something qualitatively new or a new combination of existing elements, which leads to the formation of a new result, a triangle of development of economic entity is formed. Stages of the enterprise development assessment have been developed. The criteria for assessing the development of economic entity are defined.

**Keywords:** development, assessment, model, rule, enterprise, pace.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 9.

**Feshchur Roman V.** – PhD (Economics), Professor, Professor of the Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** [roman.v.feshchur@lpnu.ua](mailto:roman.v.feshchur@lpnu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6374-614X>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/R-2096-2017>

*Shyshkovskiy Serhii V.* – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

*E-mail:* serhii.v.shyshkovskiy@lpnu.ua

*ORCID:* <http://orcid.org/0000-0002-7996-1298>

*Researcher ID:* <http://www.researcherid.com/R-1293-2017>

*Skvortsov Denys I.* – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

*E-mail:* denis.i.skvortsov@lpnu.ua

*Researcher ID:* <http://www.researcherid.com/R-2728-2017>

**З**агострення конкуренції на товарному ринку та нестабільність економічних умов функціонування підприємств вимагають переорієнтації їх діяльності на досягнення довгострокової мети, а не короткострокового виживання, що впливає на вибір напрямів розвитку суб'єкта господарювання та засобів його досягнення. У часі періоди розвитку підприємства можуть змінюватися від зниження операційної діяльності до нарощення ділової (фінансової, інноваційної, маркетингової тощо) активності.

Складність і багатогранність процесу розвитку підприємства, а також різноманітність і неоднозначність розроблених методів його кількісного оцінювання породжують необхідність вирішення завдання побудови адекватного до складності проблеми методу оцінювання розвитку за сукупністю критеріїв (показників). У науковій літературі виокремлюють такі групи критеріїв: економічні, соціальні, екологічні, іміджеві, майнові, інвестиційні, інноваційні, технологічні, кадрові та ін.

Найбільш поширеними щодо оцінювання розвитку суб'єктів господарювання на основі сукупності критеріїв є методи скаляризації та зіставлення векторних величин. За першим підходом формується зведена (інтегральна) оцінка шляхом згортання критеріїв розвитку. За другим – розвиток оцінюють шляхом порівняння фактичних та еталонних значень критеріїв, які входять у вектор оцінок розвитку.

Перевагою першого підходу є можливість розрахунку числових значень інтегральної оцінки розвитку для ряду проміжків часу та подальшого їх порівняння. Істотним недоліком цього методу є неоднозначність припущень про вагомість складових елементів (критеріїв) інтегрального показника, оскільки під час формування динамічної оцінки за 3–5 років вагомість складових елементів може змінюватися. Другий підхід позбавлений такого недоліку, проте він вимагає розроблення методики порівняння векторних величин (скажімо, за «золотим правилом економіки») з подальшою можливістю їх аналізування та зіставлення. Зрозуміло, що система показників повинна містити їх мінімальну (за принципом В. Парето) кількість, що забезпечить наочність тлумачення їх числових значень і зручність оперування.

Дослідження наукової літератури, яка присвячена сучасним методам управління соціально-еконо-

мічним розвитком підприємства, дає підставу стверджувати, що проблема оцінювання розвитку підприємства вимагає подальшого опрацювання. Значну увагу цій проблемі приділено у працях таких науковців, як С. Агапцов, К. Адамс, М. Альберт, В. Блонська, П. Друкер, Б. Бачевський, І. Заблодська, Р. Каплан, М. Кеннерлі, Л. Мельник, М. Мельников, О. Мельник, М. Мескон, С. Мочерний, А. Мордвінцев, Е. Нілі, Д. Нортон, О. Раєвнева, Є. Сибірська, М. Тимощук, П. Фомін, Л. Шаховська та ін. [1–9].

Незважаючи на значну кількість публікацій і розроблених інструментів управління розвитком, проблема ідентифікації, визначення сутності та властивостей розвитку, а також встановлення його кількісної оцінки потребує подальшого опрацювання.

Поняття розвитку є поширеним у науковій літературі. Так, поряд з достатньо популярною категорією «інновації» вживають такі словосполучення, як «інвестиційний розвиток», «розвиток інноваційного потенціалу», «інноваційний розвиток», «маркетинговий», «соціальний», «соціально-економічний розвиток», «потенціал розвитку підприємства» та ін. Значимо, що в наукових дослідженнях основну увагу приділяють питанням досягнення та оцінювання результатів діяльності підприємства, тоді як проблема ідентифікації наявності розвитку та розроблення ефективних методів його оцінювання як триєдиної сутності зміни потенціалу, функціональної активності та результативності і надалі залишається актуальною.

Метою дослідження є розкриття поняття «розвиток суб'єкта господарської діяльності» та формування концепції «одно-», «дво-» та «багатокритеріального» оцінювання його розвитку.

**П**ідвищення конкуренції на ринку товарів і послуг, нестабільність економіки та посилення невизначеності бізнес-середовища зумовлюють перманентні зміни умов функціонування підприємств, яким необхідно адаптуватися до мінливості середовища, але при цьому не зупинитись у своєму розвитку. Усе це вимагає використання сучасних інструментів щодо ідентифікування виду та оцінювання рівня розвитку підприємств.

Розвиток підприємства як процес набуття нових якісних, кількісних чи структурних властивостей передбачає зміну параметрів його стану. Система

трансформується через зростання, активізацію чи структуризацію складових елементів [1–3]. Вимірником її розвитку при цьому служить результативність діяльності.

Зростання (горизонтальне, вертикальне, диверсифіковане) передбачає розширення розмірів підприємства, його потенціалу та масштабів діяльності. Активізація відбувається за рахунок підвищення ділової активності підприємств, через налагодження та посилення комунікації з контактною аудиторією (постачальниками, клієнтами, регіональною громадою та ін.). Реструктуризація характеризується перебудовою взаємозв'язків у системі та зміною менеджменту підприємства, тобто вибором нового стилю керівництва, модернізацією організаційної структури управління тощо.

Причинами прийняття рішення щодо необхідності внесення змін у в цілому еволюційний характер розвитку підприємства можуть стати виявлені тенденції (сприятливі, несприятливі) у бізнес-середовищі. Зазначимо, що вибір певного напрямку розвитку чи їх поєднання залежить від етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство, його потенціалу та темпів зміни ринку.

Спираючись на дефініцію розвитку як перманентного процесу, що завжди пов'язаний з появою в часі чогось якісно нового або з новим поєднанням діючих елементів, що приводить до утворення нового результату [4], сформуємо трикутник розвитку (рис. 1).

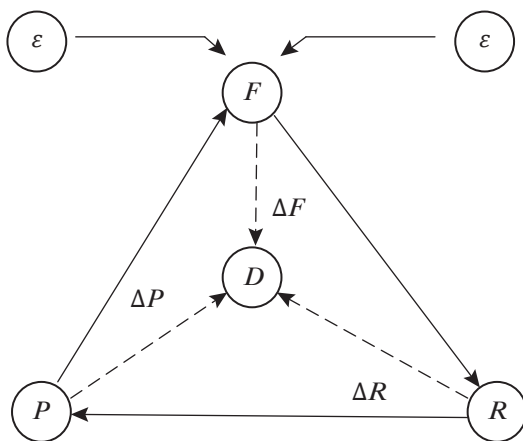


Рис. 1. Трикутник розвитку суб'єкта господарювання

На рис. 1 ужито такі позначення:  $D$  – розвиток суб'єкта господарювання;  $P$  – потенціал розвитку;  $F$  – функціональна активність;  $R$  – результативність;  $\Delta P$  – приріст потенціалу;  $\Delta F$  – приріст активності;  $\Delta R$  – приріст результативності;  $\varepsilon$  – випадкова величина, яка характеризує вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування (діяльність) суб'єкта господарювання.

Перманентність процесу розвитку відображена ланцюжком  $\dots \rightarrow P \rightarrow F \rightarrow R \rightarrow P \rightarrow \dots$ , а утворення

нового результату можна описати за допомогою вектора розвитку  $D = (\Delta P; \Delta F; \Delta R)$ , компоненти якого можуть бути одновимірними (скалярними) або багатовимірними (векторними) величинами. Про наявність розвитку певного виду будемо стверджувати за відповідної зміни одного з елементів трикутника розвитку (елементний розвиток), двох (змішаний розвиток) або трьох (системний розвиток).

Потенціал розвитку ( $P$ ) характеризує можливості суб'єкта господарювання щодо досягнення встановленої мети. До основних складових потенціалу відносять: управлінський, інноваційно-інвестиційний, соціально-економічний, маркетинговий та операційний потенціали, а до ресурсів, які їх формують, – трудові ( $PL$ ), інформаційні ( $PI$ ), фінансові ( $PF$ ), нематеріальні ( $PN$ ) та матеріальні ( $PM$ ) ресурси [5].

Вектор потенціалу розвитку з огляду на вищезазначене набуде вигляду  $P = P(PL; PI; PF; PN; PM)$ , кожна компонента якого, своєю чергою, може бути векторною величиною.

Функціональна активність ( $F$ ) стосується невиробничої (ділової) ( $FS$ ) та операційної ( $FO$ ) сфер діяльності. Операційна активність стосується виробничої діяльності, а ділова – таких сфер діяльності, як фінанси, менеджмент, маркетинг, інноваційно-інвестиційна діяльність тощо. Функціональну активність суб'єкта господарювання можна описати вектором  $F = F(FS; FO)$ .

Результативність ( $R$ ) характеризує міру досягнення мети функціонування (діяльності) підприємства, що передбачає розвиток та описується сукупністю результатів – економічних ( $RE$ ), соціальних ( $RS$ ), екологічних ( $RH$ ) та іміджевих ( $RG$ ). Як зазначається в роботі [5], економічні результати проявляються через показники функціональної активності, а також операційної та господарської діяльності в цілому. Можна стверджувати, що досягнення соціальних, екологічних та іміджевих результатів безпосередньо чи опосередковано впливає на утвердження позитивного образу підприємства як соціально-відповідального виробника, що дотримується стратегії сталого розвитку та сприяє формуванню лояльності споживачів, бізнес-партнерів, а також працівників суб'єкта господарювання. Результати діяльності підприємства можна описати вектором  $R = R(RE; RS; RH; RG)$ , компонентами якого служать відповідні критерії результативності.

Як зазначалося вище, розвиток підприємства відбувається шляхом нарощення його потенціалу ( $P$ ), підвищення функціональної активності ( $F$ ) та результативності ( $R$ ). Усі ці зміни можна відобразити за допомогою відповідних показників, які в науковій літературі отримали назву *критеріїв оцінювання розвитку*. Залежно від кількості критеріїв оцінювання, які підлягають розгляду, розрізняють «одно-», «дво-» та «багатокритеріальні» підходи до оцінювання розвитку на основі встановлених темпів



зміни цих критеріїв. Водночас слід враховувати проміжок часу, за який оцінюється розвиток підприємства. Тобто необхідно використовувати моментні та інтервальні оцінки розвитку.

За однокритеріальним підходом розвиток суб'єкта господарювання оцінюють за виокремленим доміантним критерієм. Скажімо, у праці [6] як доміантний критерій розвитку підприємства пропонується розглядати показник чистого доходу. При цьому проектування темпу зміни чистого доходу на якісну шкалу оцінювання дозволяє встановити рівень розвитку та виявити його характер – неперервний, коливний чи хаотичний.

Вибір чистого доходу як узагальнюючого критерію розвитку можна пояснити такими його властивостями:

- ✦ показник характеризує функціональну активність та, частково, результативність діяльності підприємства, тобто відображає міру реалізації потенціалу в процесі функціонування;
- ✦ показник є прозорим, вимірним та інформаційно доступним;
- ✦ показник набуває додатних значень (на відміну від прибутку, рентабельності), що дає змогу досліджувати його динамічний ряд  $y_1, y_2, y_3, \dots, y_p \dots, y_p$  де  $y_i$  – чистий дохід у момент часу ( $i$ ).

Моментною оцінкою розвитку підприємства служить ланцюговий коефіцієнт зміни

$$k_i = \frac{y_i}{y_{i-1}}, \quad (1)$$

значення якого характеризує наявність (при  $k_i > 1$ ) або відсутність (при  $k_i \leq 1$ ) розвитку.

Оцінювання розвитку суб'єкта господарської діяльності за проміжок часу ( $1; t$ ) є істотно складнішим завданням. Адекватність оцінки розвитку залежить від характеру зміни рівнів динамічного ряду. За сприятливого стану зовнішнього середовища (економічної стабільності, фіскальної політики, кон'юнктури ринку тощо) функціональна активність підприємства зростає в часі, що формально відображається залежністю

$$1 \leq y_1 \leq y_2 \leq y_3 \leq \dots, y_t. \quad (2)$$

У такому разі можна стверджувати про неперервний розвиток суб'єкта господарювання, оцінкою якого служитиме середній коефіцієнт зміни ( $\bar{k}$ ):

$$\bar{k} = \sqrt[t]{\frac{y_t}{y_1}}. \quad (3)$$

У разі порушення умови (2) розвиток може мати коливний або хаотичний характер, дослідження якого доцільно здійснювати методами аналізу згладжених динамічних рядів [6; 7].

Використання двокритеріального підходу дозволяє оцінювати розвиток підприємства шляхом його позиціонування у просторі двох критеріїв, наприклад, у просторах «потенціал – результативність»

чи «потенціал – функціональна активність». Подібні інфографічні моделі (матриці) активно використовують у процесі маркетингового дослідження можливостей і напрямів розвитку підприємства (матриця BCG, матриця MC Kinsey-GE, «бульбашкова діаграма» тощо) [7].

За багатокритеріальним підходом оцінювання розвитку підприємства зводиться до процедури зіставлення початкових або вирівняних (усереднених) значень елементних критеріїв потенціалу ( $P$ ), функціональної активності ( $F$ ) і результативності ( $R$ ) в часі ( $t$ ) між собою, що дає змогу встановити вид елементного розвитку (неперервний, коливний, хаотичний, а також характер (узгоджений, неузгоджений) системного розвитку суб'єкта господарювання в цілому.

Необхідно зазначити, що існування неузгодженої (розбалансованої) зміни елементів розвитку  $P, F, R$  є відображенням об'єктивної умови перманентного системного розвитку підприємства. Дослідження [4] показали, що для багатьох промислових підприємств Західного регіону України не підтверджується «золоте правило узгодженого розвитку економіки»:

$$T_{\Pi} > T_O > T_A > 100\%, \quad (4)$$

де  $T_{\Pi}$  – темп зміни прибутку;  $T_O$  – темп зміни обсягу реалізації продукції;  $T_A$  – темп зміни активів, натомість спостерігається така залежність:

$$T_{OA} > T_A > T_O > T_C > T_{O3} > T_q > T_{\Pi} \quad (5)$$

де  $T_{OA}$  – темп зміни оборотних активів;  $T_C$  – темп зміни собівартості продукції;  $T_{O3}$  – темп зміни основних засобів;  $T_q$  – темп зміни чисельності працівників.

Узагальнену послідовність процесу оцінювання розвитку суб'єктів господарювання наведено на рис. 2.

На рис. 2 вжито такі позначення етапів процесу оцінювання розвитку: 1 – встановлення сукупності критеріїв оцінювання елементного розвитку; 2 – формування методичної та інформаційної бази ( $Y_i$ ) розрахунків; 3 – вирівнювання динамічних рядів фактичних значень критеріїв ( $Y_P^*, Y_F^*, Y_R^*$ ); 4 – формування динамічних рядів темпів зміни критеріїв розвитку ( $T_P, T_F, T_R$ ); 5 – згорання елементних критеріїв до скалярного виду ( $I_P, I_F, I_R$ ); 6 – установа виду елементного розвитку в часі; 7 – згорання зведених елементних критеріїв в інтегральну оцінку розвитку ( $I_D$ ); 8 – оцінювання узгодженості системного розвитку.

До основних вимог, які ставляться до формування сукупності критеріїв (етап 1), відносять їх ієрархічну підпорядкованість (група  $\rightarrow$  підгрупа  $\rightarrow$  одиничний показник), незалежність (некорельованість), несуперечливість (відповідність меті) та закономірність входження у сукупність. Подібні системи критеріїв наведено у працях [6; 8] – збалансована система показників BSC і [6; 9] – призма ефективності.

Сформовану систему критеріїв оцінювання розвитку промислових підприємств наведено в табл. 1.

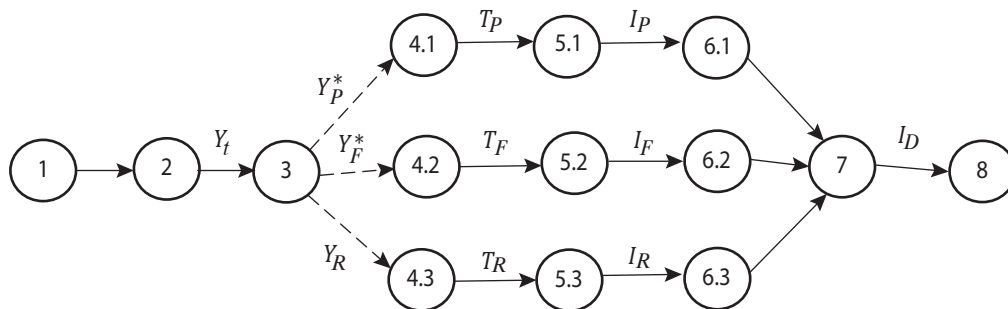


Рис. 2. Етапи оцінювання розвитку підприємства

Таблиця 1

Сукупність критеріїв оцінювання розвитку суб'єкта господарювання

Зведений елементний критерій	Група критеріїв	Підгрупа критеріїв	Одиничний показник
Потенціал розвитку ( $I_p$ )	Активи	Нематеріальні (PN)	Вартість патентів, ліцензій тощо
		Матеріальні (PM)	Залишкова вартість основних засобів
	Людський ресурс	Кадрові (PL)	Чисельність працівників
Функціональна активність	Сфера діяльності	Операційна (FO)	Чистий дохід
		Невиробнича (FS)	Оборотні активи
Результативність	Внутрішнє середовище	Економічна (RE)	Дохідність операційної діяльності
			Продуктивність праці
		Соціальна (RS)	Витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції
	Навколишнє середовище	Екологічна (RH)	Розвиток персоналу
		Зовнішнє середовище	Екологічна (RH)
	Іміджева (RG)		Відновлення екосистеми
			Якість життя населення

Методичною базою для оцінювання розвитку суб'єктів господарської діяльності можуть служити статистичні методи дослідження динамічних рядів та методи згортання векторних величин до скалярного виду (етап 2).

Наведені в табл. 1 одиничні показники потенціалу розвитку, функціональної активності та економічної результативності відповідають вимогам доступності (інформаційної визначеності), вимірності, однозначності, доцільності та достовірності. Водночас зазначимо, що показники соціальної, екологічної та іміджевої результативності потребують додаткового розгляду та обґрунтування.

Необхідність вирівнювання динамічного ряду (етап 3) виникає за значної варіації показника в часі, формальною ознакою чого служить значення коефіцієнта варіації, що перевищує 33% ( $V \geq 33\%$ ). Згладжування динамічного ряду доцільно здійснювати за ковзною середньою зваженою. Оцінювання розвитку суб'єкта господарювання за вирівняним, а не початковим динамічним рядом позитивно позначиться на

надійності отриманої оцінки внаслідок усунення дії випадкових факторів.

**ВИСНОВКИ**

Розроблена концептуальна модель оцінювання розвитку суб'єкта господарювання базується на розумінні розвитку як триединої сутності потенціалу, функціональної активності та результативності. Зміна будь-якого з цих елементів позначається на розвиткові та характеризує його. Іманентною властивістю розвитку підприємства є випередження темпів зміни показників функціональної активності стосовно темпів зміни результативності та потенціалу.

Подальше здійснення досліджень пов'язане із обґрунтуванням методичних засад встановлення скалярних оцінок елементів розвитку та виду (узгодженості) системного розвитку. ■

**ЛІТЕРАТУРА**

- Бондар Н. М. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <https://www.trn.ua/articles/4724/>

2. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 96. С. 33–37. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36354/10-Zapasna.pdf?sequence=1>
3. Чумак Л. Ф. Сучасні тенденції розвитку підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Т. 20. Вип. 10/1. С. 176–181. URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/chumak.html>
4. Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій : монографія / Р. В. Фещур, С. В. Шишковський, А. І. Якимів та ін. Львів : Растр-7, 2016. 226 с.
5. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Скворцов Д. І., Манила А. А. Концепція проектно-орієнтованого формування програми розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 478–485. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-478-485>
6. Управління соціально-економічною взаємодією на підприємствах: методологія та інструментарій: монографія / Р. В. Фещур, Н. Р. Яворська, А. І. Якимів та ін. Львів : Растр-7, 2016. 230 с.
7. Прийняття проектних рішень : підручник / Р. В. Фещур, У. Я. Садова, А. І. Якимів та ін. Львів : Растр-7, 2019. 402 с.
8. Каплан Р. С., Нортона Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.
9. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерений успеха в бизнесе и управлении им / пер. с англ. А. Шагоян. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2003. 400 с.

## REFERENCES

Bondar, N. M. "Suchasni tendentsii rozvytku pidprijemstv" [Modern Trends in Enterprise Development]. <https://www.trn.ua/articles/4724/>

- Chumak, L. F. "Suchasni tendentsii rozvytku pidprijemstv" [Modern Trends in Enterprise Development]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya «Ekononika»*. 2012. <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/chumak.html>
- Feshchur, R. V. et al. "Kontseptsiia proiektno-orientovanoho formuvannia prohramy rozvytku pidprijemstva" [The Conception of the Project-Oriented Formation of the Enterprise Development Program]. *Biznes Inform*, no. 4 (2020): 478-485. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-478-485>
- Feshchur, R. V. et al. *Pryiniattia proiektnykh rishen* [Making Project Decisions]. Lviv: Rastr-7, 2019.
- Feshchur, R. V. et al. *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnoiuzvaziemodiieiu na pidprijemstvakh: metodolohiia ta instrumentarii* [Management of Socio-economic Interaction in Enterprises: Methodology and Tools]. Lviv: Rastr-7, 2016.
- Feshchur, R. V. et al. *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom pidprijemstv: metodolohiia ta instrumentarii* [Management of Socio-economic Development of Enterprises: Methodology and Tools]. Lviv: Rastr-7, 2016.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced Scorecard. From Strategy to Action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2003.
- Nili, E., Adams, K., and Kennerli, M. *Prizma effektivnosti. Karta sbalansirovannykh pokazateley dlya izmereniy uspekha v biznese i upravlenii im* [Efficiency Prism. A Balanced Scorecard for Measuring and Managing Business Success]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2003.
- Zapasna, L. S. "Ekononichna sutnist rozvytku pidprijemstva" [The Economic Essence of Enterprise Development]. *Kultura narodov Prichernomorya*. 2006. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36354/10-Zapasna.pdf?sequence=1>