

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES

УДК 65.011.4:334.012.63/64

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-17>

Турчина С.Г.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Сумський національний
аграрний університет

Дашутіна Л.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Сумський національний
аграрний університет

Turchina Svetlana

Sumy National Agrarian University

Dashutina Liudmyla

Sumy National Agrarian University

Статтю присвячено проблемам управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. Доведено, що малий бізнес є одним із провідних секторів країн із ринковою економікою, оскільки вирішує важливі проблеми як економічного, так і соціального характеру. Проведені дослідження за матеріалами ТОВ «ВВМ Трейдінг» (м. Суми) дали можливість виявити основні проблеми діяльності підприємства, що притаманні переважній більшості малих підприємств, серед них – низька здатність системи управління підприємством забезпечувати реалізацію основних функцій аналізу, прогнозування, планування. Установлено, що в ТОВ «ВВМ Трейдінг», як і в більшості малих підприємств, керівник одноосібно поєднує основні функції з управління ефективністю господарської діяльності підприємства. На прикладі конкретного підприємства наведено низку заходів з управління ефективністю, які можуть бути використані іншими суб'єктами малого бізнесу.

Ключові слова: ефективність, управління, підприємство, управління ефективністю, концепції управління, малий бізнес, конкурентоспроможність.

Стаття посвячена проблемам управления эффективностью деятельности пред-

приятый малого бизнеса. Доказано, что малый бизнес является одним из ведущих секторов стран с рыночной экономикой, поскольку решает важные проблемы как экономического, так и социального характера. Проведенные исследования по материалам ООО «ВВМ Трейдинг» (г. Сумы) позволили выявить основные проблемы деятельности предприятия, присущие большинству малых предприятий, среди которых – низкая способность системы управления предприятием обеспечивать реализацию основных функций анализа, прогнозирования, планирования. Установлено, что в ООО «ВВМ Трейдинг», как и в большинстве малых предприятий, руководитель единолично занимается реализацией основных функций касательно управления эффективностью хозяйственной деятельности предприятия. На примере конкретного предприятия представлены разработки по усовершенствованию управления эффективностью его деятельности, которые могут использоваться другими субъектами малого бизнеса.

Ключевые слова: эффективность, управление, предприятие, управление эффективностью, концепции управления, малый бизнес, конкурентоспособность.

This article is devoted to the problems of managing the company's efficiency of small business enterprises. It is proved that small business is one of the leading sectors of market economies because it solves important problems such as: employment, providing the market with various goods and services, and so on. The article clarifies the definition of enterprise efficient management, according to the authors, the most acceptable for small businesses. Such definition interpreted as a process based on management functions and takes into account the tools and methods of management decision-making, the formation and distribution of profits, and the rational use of all available resources to maximize financial results and optimize financial resources. Detailed research was conducted on the materials of small business representative – a limited liability company "VVM Trading" (Sumy). The main problems in its activity are revealed in the article. Among such problems, the authors highlight the low ability of the enterprise management system to ensure the implementation of such basic functions as: analysis, forecasting, planning, and hence – operational regulation of the situation in the environment. On the example of a specific small business entity, the authors argue that the efficiency of economic activity of the enterprise is fully amenable to management actions based on certain principles and scientific approaches. It is established that in LLC "VVM Trading" the entrepreneur combines the main functions of managing the efficiency of economic activity of the enterprise, as in most small enterprises. Optimization of the management structure is proposed on the example of the basic enterprise. Also it has been proven that a financial management specialist with a clearly defined range of responsibilities should professionally carry out the management process to manage the efficiency of economic activity. It is important to use economic and mathematical methods for analytical work, planning and forecasting of key economic indicators in order to improve the enterprise efficient management.

Key words: efficiency, management, enterprise, efficiency management, management concepts, small business, competitiveness.

Постановка проблеми. В існуючих умовах жорсткої конкуренції одним із найскладніших завдань сучасних господарюючих суб'єктів є забезпечення ефективності їхньої діяльності. Представники малого бізнесу, реалізуючи аналогічну мету, стикаються з низкою проблем, більшість з яких пов'язана з управлінськими аспектами. Зважаючи на це, слід підкреслити, що саме ефективний менеджмент є однією з найважливіших умов підвищення економічних показників діяльності малих підприємств. Саме започаткування наприкінці минулого століття в управлінській науці особливого розділу «управління ефективністю підприємства» має на меті забезпечення сучасних підприємств необхідною методологією

та інструментарієм задля збереження стійкого зростання ефективності їхньої діяльності.

Ураховуючи викладене та зважаючи на особливості розвитку малого бізнесу, вважаємо, що питання, пов'язані з удосконаленням управління ефективністю діяльності саме цих підприємств, набувають надзвичайної актуальності в умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Нині існує значна кількість наукових досліджень і розробок, які дають змогу реалізовувати основні положення теорії та методології управління ефективністю у підприємствах різних сфер діяльності. Серед них можна виділити праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: М. Армстронг, А. Барон,

Е. Барроуз, Т. Говорушко, А. Гончарук, Р. Каплан, Н. Климаш, Г. Куденко, Р. Купер, А. Куценко, Е. Нілі, І. Тадика, С. Хатчінсон, С. Хетфілд та ін. Разом із тим, урахувавши складність визначеної проблеми, можемо констатувати, що окремі її аспекти, особливо стосовно підприємств малого бізнесу, потребують подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення особливостей управління ефективністю діяльності підприємств та розроблення пропозицій з удосконалення вказаного напрямку в ТОВ «ВВМ Трейдінг» (м. Суми) – представника малого бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Активний розвиток малого бізнесу в Україні, як і в більшості країн світу, відображається на залученні до підприємницької діяльності значної частини населення, а це, своєю чергою, позитивно позначається на розв'язанні комплексу соціальних та економічних проблем. Зазвичай малі підприємства, оперативно реагуючи на виклики економіки, зменшують соціальну напругу в суспільстві та забезпечують вагому частку бюджетних надходжень у вигляді податків.

Так, у 2019 р. в Україні налічувалося 1923 тис. одиниць малих підприємств із чисельністю працівників 1 746,6 тис. осіб, обсяг виробленої продукції становив 1 309 324 888 тис. грн, при цьому щорічно спостерігається зростання частки підприємств, які працювали у секторі з високою доданою вартістю.

Поряд із цим варто відзначити, що в нинішній турбулентний період lock down, або карантину, значна кількість малих бізнес-структур рахує збитки, а перед деякими взагалі постало завдання виживання, тому досягнення успіху є можливим лише за умов скоординованих та виважених дій менеджерів, тобто налагодження управління ефективністю господарської діяльності підприємства.

Малі підприємства вирізняються простотою форми управління і незначною чисельністю управлінського штату. Як правило, тут немає розділення функції власності та управління. Однією з основних особливостей малих підприємств є відсутність регламентації ініціативи; акцент робиться на неформальне спілкування, інтенсивність якого висока й яка, по суті, стає системою суворого контролю. Характерним для таких підприємств є те, що за нової практики господарювання в них неможливий командний стиль керівництва, спостерігається трансформація від авторитарного управління до демократичного [2, с. 86].

Попри існуючі трактування [5; 7; 8] стосовно поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» можна зробити висновок, що не існує єдиного підходу до визначення даного поняття. На нашу думку, найбільш точним та таким, що найбільше відображає особливості розвитку підприємств малого бізнесу, може бути визначення,

що вказує на процес, в основу якого закладено функції менеджменту та враховано інструменти і методи прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів із метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

Політика управління ефективністю в малому бізнесі суттєво не відрізняється від політики суб'єктів господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності. Як і в усіх, вона повинна відображати основні вимоги загальної стратегії розвитку підприємства та бути спрямованою на: здійснення заходів із підвищення продуктивності праці, нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, зниження собівартості продукції шляхом зменшення витрат на її виробництво та реалізацію, максимальну віддачу від вкладених у виробництво матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, здійснення ефективної цінової політики з урахуванням попиту та пропозиції на ринку, забезпечення грамотного підходу до побудови довірливих відносин із постачальниками та покупцями, ефективне використання раніше отриманого прибутку тощо [3, с. 27–31].

Детальні дослідження проведено за матеріалами представника малого бізнесу – товариства з обмеженою відповідальністю «ВВМ Трейдінг» (м. Суми). Підприємство з 2009 р. працює на ринку неспеціалізованої оптової торгівлі, реалізуючи польські мінеральні добрива. Указаний суб'єкт повністю забезпечений основними фондами, більше того, активи компанії мають тенденцію до збільшення. Розширюючи асортимент продукції високого рівня якості, товариство має досить стійкі ринкові позиції.

Управління ефективністю та результативністю господарювання безпосередньо пов'язано з використанням персоналу, з корпоративною культурою та оцінкою його діяльності. Так, станом на кінець 2020 р. кількісний склад працівників ТОВ «ВВМ Трейдінг» налічував 31 особу, порівняно з 2018 р. фіксується суттєве збільшення чисельності.

Незважаючи на певні складнощі ведення бізнесу та на вплив негативних чинників, які мають місце в країні впродовж трьох останніх років, підприємство нарощує обсяги реалізації продукції. Підтвердженням є зростання більше ніж удвічі виручки від реалізації продукції у 2020 р. порівняно з 2018 р.

Для повного уявлення про результати роботи ТОВ «ВВМ Трейдінг» розглянемо його основні економічні показники (табл. 1).

У контексті дослідження виявлено, що на діяльність підприємств опосередкований вплив справляють його конкуренти, споживачі продукції, постачальники та партнери по бізнесу, а

Таблиця 1

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від 2018 р., +/-	
	2018	2019	2020	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	122992,3	276939,9	276007,1	153014,8	224,4
Собівартість, тис грн	113161,1	243940,9	245609,9	132448,8	217,0
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис грн	9831,2	32999,0	30397,2	20566,0	309,2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис грн	1078,4	5207,2	268,1	-810,3	24,9
Рівень рентабельності, %	0,95	2,13	0,11	-0,84	X

Джерело: розраховано авторами на основі Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Трейдінг ВВМ»

також персонал підприємства, що використовується для здійснення підприємницької діяльності. Конкуренція на ринку мінеральних добрив інтенсивна, а досліджуване підприємство займає в масштабах держави незначну частку ринку порівняно з найбільшими гравцями (рис. 1).

На підставі розглянутої наукової літератури та на прикладі проведеного конкретно взятого для дослідження підприємства можна зробити висновок, що ефективність господарської діяльності підприємства повною мірою піддається управлінським діям, заснованим на певних принципах і наукових підходах.

Ми погоджуємося з думками Ю. Архангельського та О. Алексєєва [1, с. 65], які зазначають, що ефективність роботи підприємства насамперед залежить від системи управління ним і здатності зазначеної системи забезпечити реалізацію таких її функцій, як аналіз, прогнозування, планування, оперативне регулювання, облік, контроль, стимулювання, організація управління. У малому бізнесі саме підприємець поєднує у собі декілька функцій, він є одночасно менеджером, економістом, маркетологом, фінансистом, юристом і повинен

самостійно приймати рішення з урахуванням кожної з перерахованих ролей.

На прикладі ТОВ «Трейдінг ВВМ» (м. Суми) спробуємо оцінити ефективність управління (табл. 2).

Як видно з даних табл. 2, незважаючи на те що витрати на управління в ТОВ «Трейдінг ВВМ» у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 44,2%, а в 2020 р. порівняно з 2018 р. – на 72,7%, ефективність управління знизилася, оскільки показник ефективності управління зменшився на 0,023 од. і знаходиться на досить низькому рівні.

Негативним є те, що підприємством не виконується основний закон економіки, оскільки темпи зростання продуктивності праці значно нижчі темпів росту фондоозброєності. Із позитивного боку ефективність управління характеризується зменшенням на 13,55% частки керівників у загальній чисельності працівників підприємства.

Специфіка діяльності малих підприємств потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні ефективністю, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством [8]. Переконаливим є й досвід перспективних компаній, де, орієнтуючись на зростання вартості, жодне стратегічно значиме

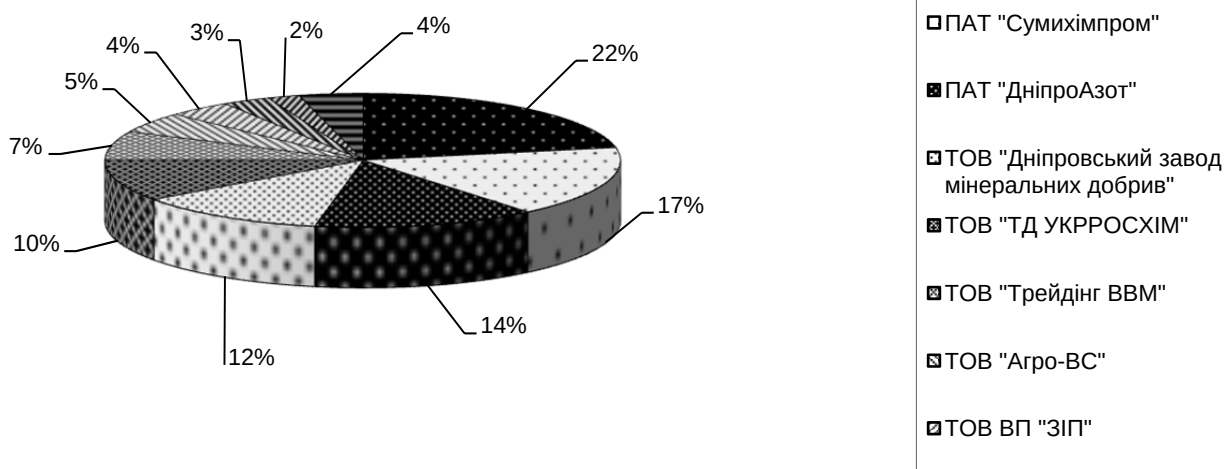


Рис. 1. Поділ ринку мінеральних добрив України між основними гравцями (станом на 01.01.2021), %

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

Показники ефективності управління ТОВ «Трейдінг ВВМ»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від 2018 р., +/-	
	2018	2019	2020	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Продуктивність праці, тис грн/особу	12299,2	14575,8	8903,5	-3395,8	72,4
Темпи зростання (зниження) продуктивності праці, %	100,00	118,51	72,39	-27,61	72,4
Фондоозброєність, тис грн/особу	12,84	244,82	297,20	284,36	2314,6
Темпи зростання (зниження) фондоозброєності, %	100,00	1906,67	2314,63	2214,63	2314,6
Результативність управління	1,000	0,062	0,031	-0,969	3,1
Питомі витрати на управління, %	35,08	10,67	5,42	-29,66	15,4
Ефективність управління	0,029	0,006	0,006	-0,023	20,2
Витрати на управління, динаміка, %	100	144,2	172,7	72,70	172,7
Витрати на управління на 1 грн обсягів продажу продукції, грн	0,004	0,003	0,003	-0,001	77,0
Витрати на управління на 1 грн основних та оборотних засобів, грн	0,028	0,021	0,021	-0,007	74,2
Витрати на управління на одного працюючого, тис грн/на особу	54,55	41,39	30,39	-24,16	55,7
Питома вага керівників у загальній чисельності працівників підприємства, %	20,0	10,53	6,45	-13,55	32,3
Питома вага витрат на управління у собівартості продукції, %	0,48	0,32	0,38	-0,10	79,6

Джерело: розраховано авторами на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» ТОВ «ВВМ Трейдінг»

рішення не приймається без активної участі спеціаліста з фінансового менеджменту [6]. Звідси можемо зробити висновок, що здійснювати управлінський процес у цьому напрямі має фахівець із фінансового менеджменту з чітко окресленим колом посадових обов'язків. Дослідженнями встановлено, що фактично в ролі фінансового менеджера в ТОВ «Трейдінг ВВМ» виступають сам власник та частково бухгалтер. Рівень завантаженості першого зазвичай не дає йому змоги широко використовувати інструментарій фінансового менеджера, навіть базові функції прогнозування та бюджетування на згаданому підприємстві не виконуються або виконуються з недостатньою увагою та за необґрунтованими методиками.

Отже, орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу власників за мінімізації ризиків і збереження ліквідності та платоспроможності може значним чином забезпечуватися активним використанням різного роду управлінських та фінансових інструментів, якими має володіти фінансовий менеджер. Зазвичай

його роль в організації стосується координації зусиль усіх підрозділів для досягнення основної цілі діяльності підприємства, а функції покладено в площину інтересів планування, обліку та аналізу.

У цілому організаційна робота з управління ефективністю є методично складною, а управлінець з указанного напрямку повинен бути далекоглядним та цілеспрямованим, володіти різного роду розрахунковим інструментарієм. У контексті дослідження конкретного підприємства вважаємо, що останньому варто виділити у штатному розкладі окрему посаду фінансового менеджера.

У рамках теми дослідження нами доводиться важливість використання фахівцями економіко-математичних методів для проведення аналітичної роботи, планування та прогнозування основних економічних показників діяльності тощо. Практичне застосування розглянемо на прикладі ТОВ «Трейдінг ВВМ» (м. Суми).

Отже, для виявлення впливу різних факторів на один із показників ефективності – величину чистого прибутку підприємства нами проведено

Таблиця 3

Вплив на чистий прибуток факторів (незалежних змінних)

Фактори	Значення коефіцієнта кореляції	Значення коефіцієнта детермінації
Собівартість продукції, тис грн (X_1)	0,323	0,105
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис грн (X_2)	0,341	0,116

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства за 2016–2020 рр.

багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз (табл. 3).

З отриманих результатів можна констатувати, що обчислені коефіцієнти кореляції R указують на істотний зв'язок між досліджуваними показниками, оскільки їх значення знаходиться в межах 0,3–0,5. Між досліджуваними показниками існує істотний зв'язок, причому обсяг чистого прибутку на 11,6% зумовлений розміром чистого доходу (виручки) від реалізації продукції і на 10,5% – собівартістю міндобрив. Решта залежить від інших факторів: собівартості, економії витрат на збут, дотримання всіх принципів ефективного розподілення продуктивних сил тощо.

Ураховуючи особливості наведених розрахунків, ми маємо змогу побудувати тренд, тобто сформувати тенденцію (напрямок) найбільш імовірного руху показників часового ряду, що, своєю чергою, дає змогу здійснити прогноз показників на наступний період (рис. 2).

Розраховані параметри до рівняння прямої показують, що середній рівень чистого прибутку ТОВ «Трейдінг ВВМ» за 2016–2020 рр. становив 1 509,48 тис грн, у цілому по підприємству намітилася тенденція до його підвищення в середньому на 407,54 тис грн щороку.

Екстраполюючи при $t = 3$ та $t = 4$, знаходимо прогнозований рівень чистого прибутку на 2021 та 2022 рр., який становитиме відповідно 2 732,1 тис грн ($1509,48 + 407,54 \cdot 3$) та 3 139,64 тис грн ($1509,48 + 407,54 \cdot 4$).

Базуючись на результатах таких досліджень, керівники підприємств приймають адекватні управлінські рішення, мінімізуючи при цьому ризики.

Поділяючи наукові погляди О.О. Кизенко [4], вважаємо, що не варто зводити процес планування на просте перенесення тенденцій із минулого в майбутнє, це помилкова дія в сучасному

швидко змінному світі. Основна мета планування якраз полягає у можливості прогнозувати тоді, коли все дуже швидко змінюється, це дасть змогу завжди бути готовим до зміни ситуацій в економічному середовищі.

У контексті напрацювання пропозицій щодо вдосконалення управління ефективністю господарської діяльності нами змодельовано на прикладі конкретного підприємства ймовірні сценарії його подальшого розвитку.

Внутрішнім фактором диверсифікації діяльності ТОВ «Трейдінг ВВМ» є зниження рівня ризиків, дотримуючись принципу «не складати всі яйця в одну корзину». Отже, до кінця року варто запропонувати партнерам-аграріям ще один вид продукції. Для цього згаданому господарюючому суб'єкту варто виділити ресурси на розширення асортименту продукції та придбати у місцевого виробника товар-аналог Поліфоски НРК 8:24:24 – Суперагро НРК 8:24:24.

Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі за розширення асортименту продукції досліджуваного підприємства наведено у табл. 4.

Для порівняння всіх трьох сценаріїв розвитку подій, за якими може розвиватися даний проєкт, проведемо аналіз ефективності інвестування (табл. 5).

Отже, виходячи з усіх можливих ризиків, на які може наражатися проєкт розширення асортименту та які впливають на майбутні результати діяльності ТОВ «Трейдінг ВВМ» по всіх трьох сценаріях розвитку проєкту, отримані допустимі значення показників. За умови песимістичного прогнозу на протязі п'яти років дії проєкту підприємство отримає прибутку на суму 5 460,5 тис грн, індекс прибутковості становитиме 1,106, а термін його окупності – 9,44 роки. За умови оптимістичного прогнозу підприємство отримає за п'ять років прибутку в сумі

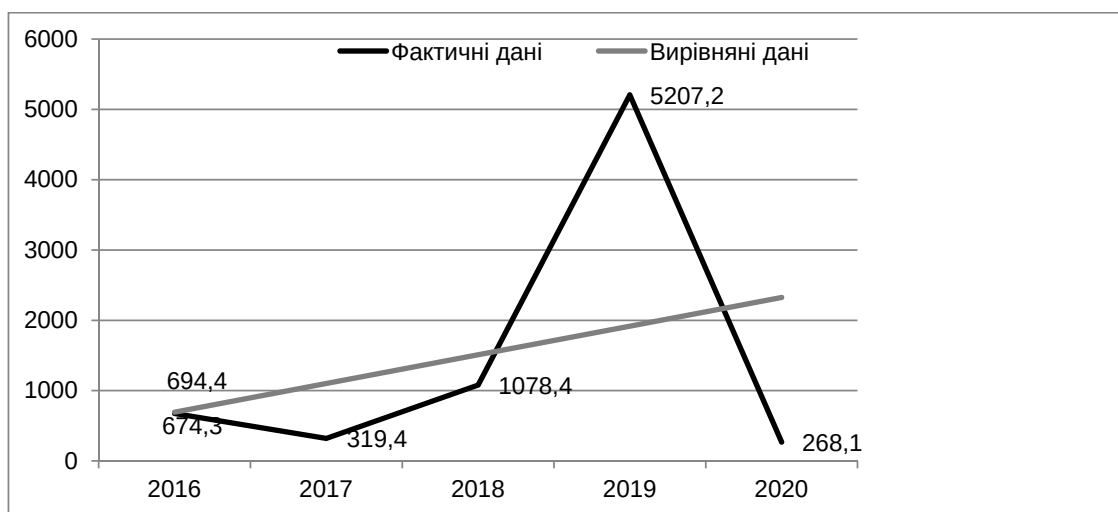


Рис. 2. Фактичні та вирівняні дані суми чистого прибутку ТОВ «Трейдінг ВВМ»

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства за 2016–2020 рр.

**Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі ТОВ «Трейдінг ВВМ»
за розширення асортименту мінеральних добрив**

Показник стану мікросередовища	Базовий	Сценарій		
		песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Ціна закупки, грн/т	11000	11250	10750	11000
Повна собівартість, грн/т	11500	11850	11200	11500
Ціна реалізації, грн/т	12200	12000	13000	12200
Прогноз зміни показників на п'ять років, у середньому щороку				
Ціни закупки, %		5	4	5
Повної собівартості, %		4	3	3,5
Ціни реалізації, %		8	10	8,5
Обсяг партії, %		4	10	5

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

**Аналіз ефективності інвестування у проєкт із розширення асортименту ТОВ «Трейдінг ВВМ»
за всіма сценаріями розвитку**

Показники	песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Обсяг інвестованих коштів, тис грн	11850	11200	11500
Період експлуатації проєкту, років	5	5	5
Ставка дисконтування, %	24%	22%	23%
Сума грошового потоку, всього,	5460,48	24288,71	9979,76
у т. ч.: 2021 рік	150,00	1800,00	700,00
2022 рік	533,40	2937,00	1221,35
2023 рік	997,72	4419,89	1858,70
2024 рік	1556,04	6336,51	2632,63
2025 рік	2223,33	8795,32	3567,08
Теперішня вартість грошових потоків за весь період інвестування, тис грн	13105,20	52401,94	22235,74
Чистий приведений дохід NPV, тис грн	1255,20	41201,94	10735,74
Середньорічна сума грошового потоку в дійсній вартості, тис грн	2621,04	10480,39	4447,15
Термін окупності, років	9,44	0,27	1,07
Індекс прибутковості, од.	1,106	4,679	1,934

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

24 289 тис грн, індекс прибутковості становитиме 4,679, а термін його окупності – 0,27 років. За найбільш імовірним прогнозом підприємство за прогнозований період отримає 9 980 тис грн прибутку, індекс прибутковості становитиме 1,934, а термін його окупності – 1,07 роки. На ці дані й треба опиратися під час проєктування, а у разі настання критичних подій необхідно здійснювати корегування проєкту.

Таким чином, ведення ефективного бізнесу – це основне завдання для підприємців, які діють у ринковому середовищі. Для досягнення позитивних результатів діяльності необхідними є нові підходи до управління ефективністю, серед яких особливе місце має бути відведено застосуванню методів моделювання.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, управлінська діяльність є одним із найважливіших чинників функціонування та розвитку підприємства, а вдало налагоджена робота всієї системи

управління позитивно відображається на підвищенні ефективності господарського процесу.

Ураховуючи все вищевикладене, можемо стверджувати, що система управління повинна бути націлена на збереження життєздатності виробничо-господарської системи як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Управління ефективністю господарської діяльності підприємства має охоплювати всі боки діяльності виробничо-господарської системи, а правильно вибудована система управління ефективністю господарської діяльності виведе підприємство на більш високий економічний рівень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Архангельський Ю., Алексєєв О. Про вибір форм власності в контексті економічної ефективності приватизації в Україні. *Економіка України*. 2005. № 1. С. 65–72.

2. Білоус Г. Розвиток малого підприємництва в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Регіональна економіка*. 2007. № 4. С. 86.

3. Зятюк Н.В. Теоретико-методологічні аспекти стратегії забезпечення прибутковості підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 154. С. 27–31.

4. Кизенко О.О. Прогнозування напрямів розвитку підприємства з використанням програмних продуктів Business Intelligence. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / за ред. А.П. Наливайка, О.М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2019. С. 261–269.

5. Пальчук О.В., Гуцалюк О.М. Підходи до визначення поняття «технологія ефективного управління» діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 19. С. 349–355.

6. Системи управління ефективністю. Огляд світових підходів і практик. URL: <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/12248,0.html> (дата звернення: 17.02.2021).

7. Побережець О.В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Т. 16. № 2(36). С. 70–88.

8. Хоменко Т.Ю. Погребняк А.Ю. Напрямки підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2014. № 11. С. 125–131.

9. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London : Kogan Page, 2015. 416 p.

REFERENCES:

1. Arkhanhelskyi Yu. (2005) Pro vybir form vlasnosti v konteksti ekonomichnoi efektyvnosti pryvatyzatsii v Ukraini [On the choice of forms of ownership in the context of economic efficiency of privatization in Ukraine]. *Economy of Ukraine*, no. 1, pp. 65–72.

2. Bilous H. (2007) Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini: suchasnyi stan ta problemy rozvytku [Development of small business in Ukraine: current state and problems of development]. *Regional economy*, no. 4, pp. 86.

3. Ziatiuk N.V. (2009) Teoretyko-metodolohichni aspekty stratehii zabezpechennia prybutkovosti pidpriemstva [Theoretical and methodological aspects of the strategy of ensuring the profitability of the enterprise] *Culture of the peoples of the Black Sea region*, no. 154, pp. 27–31.

4. Kyzenko O.O. (2019) *Prohnozuvannia napriamiv rozvytku pidpriemstva z vykorystanniam prohramnykh produktiv Business Intelligence* [Forecasting the directions of enterprise development using Business Intelligence software products] *Stratehiia pidpriemstva u postindustrialnii ekonomitsi*. Kyiv: KNEU, pp. 261–269.

5. Palchuk O.V., Hutsaliuk O.M. (2015) Pidkhody do vyznachennia poniattia «tekhnohohia efektyvnoho upravlinnia» diialnistiu pidpriemstva [Approaches to the definition of "technology of effective management" of the enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu* [Scientific works of Kirovograd National Technical University] *Economic Sciences*, no. 19, pp. 349–355.

6. Performance management systems. Overview of global approaches and practices. Available at: <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/12248,0.html>.

7. Poberezhets O.V. *Formuvannia mekhanizmu upravlinnia rezultatamy diialnosti torhovelnoho pidpriemstva* [Formation of the mechanism of management of results of activity of the trading enterprise] *Market economy: modern theory and practice of management*, vol. 16, no. 2 (36), pp. 70–88.

8. Khomenko T.Yu. (2014) Pohrebniak A.Yu. *Napriamky pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpriemstv* [Directions for improving the efficiency of industrial enterprises]. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, no. 11, pp. 125–131.

9. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page, pp. 416.