

УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

IMPROVEMENT OF BUSINESS ACTIVITY ADMINISTRATION ON HOTEL AND TOURIST ENTERPRISES

УДК 658.5.011

<https://doi.org/10.32843/infrastruct45-27>**Чернобай Л.І.**

к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
міжнародного підприємництва
Національний університет
«Львівська політехніка»

Ясінська Т.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
міжнародного підприємництва
Національний університет
«Львівська політехніка»

Chernobay Liana

National University "Lviv Polytechnic"

Yasinska Tetiana

National University "Lviv Polytechnic"

Забезпечення високого рівня платоспроможності, фінансової стійкості та стабільності розвитку суб'єкта господарювання неможливе без ефективного управління його діловою активністю. У статті авторами обґрунтовано актуальність дослідження та розвитку процесу адміністрування ділової активності підприємств готельно-туристичної сфери. Визначено сутність процесу адміністрування ділової активності підприємства як сукупності норм, методів, засобів та дій, за допомогою яких спеціально уповноважені працівники підприємства виконують управлінську діяльність, спрямовану на контроль та покращення показників ділової активності підприємства. Представлено комплексне розуміння поняття адміністрування ділової активності господарюючого суб'єкта через його структуру. Розкрито основні проблеми адміністрування ділової активності вітчизняних підприємств готельно-туристичного комплексу та запропоновано шляхи їх подолання.

Ключові слова: адміністрування, ділова активність, готельно-туристичний комплекс, управлінські рішення, фінансовий стан.

Обеспечение высокого уровня платежеспособности, финансовой устойчивости и

стабильности развития субъекта хозяйствования невозможно без эффективного управления его деловой активностью. В статье авторами обоснована актуальность исследования и развития процесса администрирования деловой активности предприятий гостинично-туристической сферы. Определена сущность процесса администрирования деловой активности предприятия как совокупности норм, методов, средств и действий, с помощью которых специально уполномоченные работники предприятия выполняют управленческую деятельность, направленную на контроль и улучшение показателей деловой активности предприятия. Представлено комплексное понимание понятия администрирования деловой активности хозяйствующего субъекта через его структуру. Раскрыты основные проблемы администрирования деловой активности отечественных предприятий гостинично-туристического комплекса и предложены пути их преодоления.

Ключевые слова: администрирование, деловая активность, гостинично-туристический комплекс, управленческие решения, финансовое состояние.

The article substantiates the relevance of research and development of the process of administration of business activity of hotel and tourism enterprises. The approaches of scientists to the interpretation of the concepts of "administration" and "business activity of the enterprise" are studied. The analysis of literature sources showed the insufficiency of scientific research in the field of administration of business activity of the enterprise. At the same time, elaboration of the content of the concepts "administration" and "business activity of the enterprise" allowed to formulate the essence of the process of administration of business activity of the enterprise as a set of norms, methods, means and actions by which specially authorized employees perform management activities, indicators of business activity of the enterprise. Analysis of the practical activities of domestic enterprises in the tourism and hotel sector has shown the existence of a number of problematic aspects of the process of administration of business activity, which require optimization. Among them, the lack of control over business activity indicators should be singled out. Solving such a problem may require redistribution of certain functions within the organizational management structure. The practice of hotel business representatives also shows that a number of enterprises in this area do not analyze the relevant indicators of business activity of the enterprise. This deprives the managers of such enterprises of an important basis for making management decisions aimed at increasing competitiveness. The use of appropriate information technologies will simplify the process of determining the indicators of business activity of the enterprise. Quarantine restrictions exacerbate the problem of lack of working capital in domestic enterprises of the hotel and tourism industry. It is proposed to consider opportunities for participation in lending programs for small and medium-sized businesses by the EBRD. Thus, it is necessary to emphasize the importance of effective administration of business activity of the enterprise to increase the effectiveness of its activities. The timeliness and quality of the process of identifying and responding to the state and changes in business performance determines the effectiveness of the company.

Key words: administration, business activity, hotel and tourist complex, management decisions, financial condition.

Постановка проблеми. Пандемія коронавірусу та карантинні заходи обмежили можливості ведення бізнесу як в Україні, так і за кордоном. За даними Нацбанку України [1], індекс ділової активності українських компаній стрімко погіршився (із 45,8 пунктів у березні до 29,9 у квітні 2020 року). Будь-яке значення індексу нижче за 50 пунктів сигналізує про переважання песимістичних настроїв бізнесу. Дослідження також показали, що найбільш песимістичними є очікування у підприємств сфери послуг. Відсутність туристичного руху практично призупинила розвиток інфраструктури туризму та її основного компоненту, яким є готельний сектор. У сучасних умовах готелі змушені подбати про збереження свого бізнесу, а також про шляхи

швидкого та ефективного відновлення після скасування карантинних заходів.

Вживання та ріст ділової активності – це найважливіші напрями в діяльності готельних підприємств в усіх країнах світу. Деякі з них уже усвідомили цей факт і вживають необхідних заходів, щоби забезпечити собі стабільне майбутнє шляхом задоволення мінливих потреб споживачів і стимулювання повторних звертань за наданням готельних послуг [2].

В таких умовах особливої актуальності набувають питання вдосконалення управління підприємствами задля підвищення їх ділової активності і, як наслідок, фінансових результатів. Підприємствам важливо будувати та використовувати такі

системи адміністрування в управлінні, які б найкраще відповідали цілям та завданням, а також враховували вплив різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика адміністрування та ділової активності підприємств піднімається в наукових дослідженнях низки вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як А. Савченко [3], М. Войнаренко [4], О. Костюк [4], В. Круглов [5], О. Серов [6], Л. Ліпич [7], Р. Гринюк [7], Ю. Мироненко [8], В. Овчарук [9], Г. Ткачук [10], О. Гарасюк [11], Б. Буркінський [12], О. Марченко [13], Є. Крикавський [14], З. Люльчак [14]. Вивчення літературних джерел дало змогу проаналізувати сутність понять адміністрування, ділової активності підприємства, а також сформулювати узагальнюючі висновки щодо змісту процесу адміністрування ділової активності суб'єкта господарювання.

Саме поняття «адміністрування» в теорії та практиці трактується неоднозначно. А. Савченко [3, с. 147] визначає поняття «адміністрування» як «організаційно-розпорядчу діяльність керівників та органів управління, що здійснюється шляхом видання наказів і розпоряджень». М. Войнаренко та О. Костюк [4, с. 50] вважають, що «адміністрування – це «професійна діяльність менеджерів організації або державних службовців, що спрямована на втілення в життя рішень керівництва, тобто реалізація поставлених завдань і пошук оптимальних шляхів їх вирішення». Істотна частка дослідників підтримує думку про те, що поняття «адміністрування» є складовою частиною поняття «управління» (останнє, зокрема, за своєю сутністю має ширший зміст і включає адміністрування). Зокрема, В. Круглов [5, с. 148] вказує на те, що адміністрування є «способами та прийомами, діями прямого й обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів». Як «бюрократичний метод управління суспільством, що ґрунтується на силі та авторитеті влади, відображених у наказах, постановах, розпорядженнях, вказівках та інструкціях», поняття «адміністрування» трактує О. Серов [6, с. 19]. У роботі Л. Ліпич та Р. Гринюка вказується на те, що «адміністрування повинно сприяти оперативному прийняттю рішень у процесі господарської діяльності підприємств, координувати функціонування їхніх підрозділів, визначати організаційну структуру та координувати діяльність підрозділів, а також забезпечувати досягнення основних податкових цілей і завдань» [7, с. 44]. На думку Ю. Мироненка [8, с. 65], адміністрування розглядається як самостійний вид управлінської діяльності або як одна з функцій керівника.

Таким чином, поняття «адміністрування» розглядається авторами багатоаспектно та диференційовано, зокрема як процес, як вид

управлінської діяльності, як уміння й навички, як функція менеджменту, як управлінська діяльність, як стиль управління. Узагальнення вищенаведеного дає змогу погодитися з В. Овчаруком який розкриває сутність поняття адміністрування як виду управлінської діяльності, який на засадах документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізації управлінських процедур забезпечує цілеспрямований вплив керівної підсистеми на керовану за всіма етапами технології управління [9, с. 9].

У вітчизняній літературі приділено достатньо уваги вивченню також проблематики ділової активності. Проведений аналіз підходів науковців дає змогу погодитися з тим, що ділова активність відображає рівень ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів і водночас характеризує якість управління, а також можливості потенційного розвитку підприємства, що характеризує його фінансову конкурентоспроможність [10]. Остання є комплексною характеристикою, в якій відображено можливості до самофінансування та розширеного відтворення, а також можливості підприємства в майбутньому щодо досягнення високих фінансових результатів, що забезпечать його розвиток, а також формуватимуть умови для адаптації на конкурентному ринку в динамічних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища [11].

Ділова активність може характеризуватися динамікою ефективності виробництва й показниками загальної економічної активності. Позитивні зміни таких показників сприяють зміцненню фінансового становища компанії [12, с. 252]. Саме рівнем ділової активності підприємства значною мірою визначається стабільність його фінансового стану, адже ділова активність обумовлює конкурентоспроможність компанії, кількість ринків збуту продукції, рівень основних показників економічного розвитку. В умовах економічної нестабільності ринку та посилення конкуренції висока ділова активність зводить до мінімуму ризик невдачі.

Аналіз поглядів різних авторів на сутність поняття ділової активності дає змогу погодитися з висновком О. Марченко про те, що ділова активність – це комплексна характеристика показників підприємства, яка показує його становище на ринку, а також ефективність використання різних видів ресурсів та загальні результати господарської діяльності підприємства [13].

Ділова активність проявляється в динамічному розвитку підприємств і темпах обігу їхніх засобів. Рівень ефективності використання корпоративних ресурсів, стійкість економічного зростання є критеріями ділової активності. Аналіз ділової активності підприємства проводять у розрізі двох видів, а саме якісного та кількісного. Критеріями якісного аналізу є обсяг ринку збуту продукції; унікальність

продукції порівняно з аналогами; імідж підприємства; налагодженість зв'язків з партнерами, клієнтами тощо. Кількісна оцінка ділової активності підприємства передбачає аналіз ефективності використання ресурсів та рівня виконання плану.

Метою оцінювання ділової активності компанії є об'єктивна оцінка фінансової ситуації, а також розроблення заходів для покращення фінансового стану підприємства в майбутньому. Основні завдання аналізу ділової активності полягають у моніторингу фінансового стану; оцінюванні тенденцій зміни показників ділової активності; дослідженні основних чинників впливу на показники ділової активності та розрахунку величини їх впливу; пошуку резервів підвищення ділової активності та розробленні конкретних заходів щодо їх використання [14]. Результати аналізу ділової активності підприємства використовуються під час визначення конкурентної політики, оцінювання виконання поставлених перед ними завдань, розроблення програми розвитку на перспективу.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні сутності процесу адміністрування ділової активності підприємств, виявленні проблем та розробленні заходів з удосконалення адміністрування ділової активності підприємств готельно-туристичної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз літературних джерел засвідчив недостатність наукових досліджень у сфері адміністрування ділової активності підприємства. Водночас опрацювання змісту понять «адміністрування» та «ділова активність підприємства» дало змогу сформулювати сутність процесу адміністрування ділової активності підприємства як сукупність норм, методів, засобів та дій, за допомогою яких

спеціально уповноважені працівники підприємства виконують управлінську діяльність, спрямовану на контроль та покращення показників ділової активності підприємства.

Комплексне розуміння поняття адміністрування ділової активності підприємства виражається через його структуру. В структурі адміністрування ділової активності суб'єктів господарювання виокремлено макроекономічну та мікроекономічну складові частини (рис. 1).

Аналізування практичної діяльності вітчизняних підприємств туристично-готельного сектору засвідчило існування низки проблемних аспектів процесу адміністрування ділової активності, які вимагають оптимізації. Серед них слід виокремити відсутній контроль щодо показників ділової активності. На підприємствах нерідко присутнє розпорошення інформації та прийняття фрагментарних рішень, що є наслідком відсутності контролю. Вирішення такої проблеми може вимагати перерозподілу певних функцій у рамках організаційної структури управління.

Так, зокрема, в процесі дослідження практичної діяльності представників вітчизняного готельного бізнесу було виявлено, що у їх більшості відповідальність за контроль показників ділової активності лежить лише на головному бухгалтері. Через відсутність мотивації контроль за показниками ділової активності з боку бухгалтера послаблений. В такій ситуації рекомендованим є перерозподіл обов'язків щодо контролю ділової активності серед посадових осіб підприємства та призначення головуючого серед цих осіб, який би виконував функції узагальнення інформації та вироблення рекомендацій щодо оптимізації діяльності підприємства. Такі зміни в процесі адміністрування



Рис. 1. Складові частини адміністрування ділової активності підприємства

ділової активності на підприємстві сприятимуть прийняттю оптимальних управлінських рішень.

Практика роботи представників готельного бізнесу засвідчує також, що низка підприємств цієї сфери не проводить аналізу відповідних показників ділової активності підприємства. Це позбавляє менеджерів таких підприємств важливого підґрунтя прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

Спростити процес визначення показників ділової активності підприємства дасть змогу використання відповідних інформаційних технологій. Задля цього можна залучити додатковий модуль для програми «1С Бухгалтерія». Серед вітчизняних систем альтернативу «1С» можуть скласти системи «Галактика» і «Парус». Серед зарубіжних можна виділити «SAP» і «Microsoft Dynamics Axapta». Пропоновані системи дадуть змогу налагодити систематичну роботу з розрахунку таких показників ділової активності, як коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт фондодіддачі; коефіцієнт оборотності власного капіталу.

Застосування інформаційних технологій дасть змогу покращити контроль за показниками ділової активності, а в подальшій господарській діяльності керівники зможуть краще розуміти стан підприємства. Контролювання показників ділової активності підприємства дасть змогу знизити ризики, підвищити ефективність діяльності і, відповідно, мати позитивні наслідки для фінансового стану підприємства.

Карантинні обмеження загострюють проблему нестачі власних оборотних коштів у вітчизняних підприємств готельно-туристичної сфери. Нині залучення короткострокових кредитів банків є малопривабливим способом вирішення проблеми через високі відсоткові ставки на короткострокові кредити. Водночас отримання кредиту дає змогу бізнесу швидко задовольнити потреби в необхідних матеріальних засобах та дотримуватися плану господарської діяльності підприємства. Для представників готельного бізнесу кредитні кошти дають змогу провести оновлення готелю та перейти на якісно вищий рівень обслуговування.

Сьогодні додаткові можливості залучення коштів підприємствами малого та середнього бізнесу відкриваються завдяки Програмі кредитування мікро-, малих та середніх підприємств, що спрямована на підтримку Угоди про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі України з ЄС. Програма підтримується за рахунок фінансування Європейським Союзом у рамках Ініціативи «EU4Business». Для реалізації програми Європейський банк реконструкції та розвитку укладає кредитні угоди з вітчизняними банками. Так, у грудні 2018 року АТ «Укрексімбанк» та ЄБРР уклали кредитну угоду

на суму, що еквівалентна 25 млн. дол. США [15]. У жовтні 2019 року Євросоюз та Європейський банк реконструкції та розвитку виділили 70 млн. євро (у гривневому еквіваленті) «Прокредитбанку», «ОТП Банку» та «Райффайзенбанку Аваль». Ці кошти призначені для інвестицій, а також для досягнення цілей оборотного капіталу малих та середніх підприємств. У лютому 2020 року стало відомо про те, що Європейський банк реконструкції та розвитку надає 15 млн. євро «Піреус Банку Україна» для розширення кредитування малих і середніх підприємств (МСП). Зазначається, що пакет фінансування, організований ЄБРР для «Піреус Банку Україна», включає кредит у гривні на суму до 5 млн. дол. для кредитування МСП і фінансування в розмірі 10 млн. євро у рамках Програми розподілу ризиків ЄБРР, за якою ЄБРР братиме на себе частину ризиків за окремими кредитами, які ПБУ надаватиме українським компаніям. Кошти за Програмою розподілу ризиків допоможуть збільшити розмір та строки погашення кредитів для МСП [16].

ЄБРР є провідним інституційним інвестором в Україні та вже взяв на себе зобов'язання щодо надання понад 14,54 млрд. євро за більш як 460 проектами. Для участі у Програмі українські підприємства мають відповідати таким критеріям прийнятності Програми [15]: резидент України; приватна форма власності; річний товарообіг не більше еквіваленту 50 млн. євро та валюта балансу не більше еквіваленту 43 млн. євро (і не належить до групи компаній з товарообігом понад еквіваленту 50 млн. євро та валютою балансу понад еквіваленту 43 млн. євро); кількість співробітників не більше 249; відсутність у переліку осіб, не прийнятних для ЄБРР; наявність усіх необхідних схвалень та дозволів та відповідність вимогам українського чинного законодавства у сфері охорони навколишнього середовища, соціального законодавства та законодавства у сфері охорони праці та техніки безпеки, відповідність кредитним процедурам.

Інвестиційні проекти, що фінансуються за рахунок Програми ЄБРР, мають відповідати таким критеріям [15]: фінансова життєздатність; місце реалізації – територія України; відповідність чинному законодавству України, включаючи законодавство у сфері охорони навколишнього середовища, охорони праці та здоров'я, трудовому законодавству та нормативним положенням і стандартам, що діють в Україні; відповідність принаймні одній директиві ЄС, яка застосовується відповідно до Програми; закупівлі у рамках субпроектів здійснюються в рамках відповідно до комерційної практики, чинних принципів та правил закупівлі товарів і послуг, що фінансуються ЄБРР.

Додатковою перевагою спільної з ЄБРР Програми для підприємств-позичальників, які

успішно реалізують інвестиційні субпроекти, є можливість отримати грантові кошти від ЄБРР у сумі до 15% від суми субкредиту.

Одним з найважливіших аспектів надання допомоги є те, що банк залучає професійних консультантів з не менше ніж 15 роками досвіду роботи на аналогічному ринку та наявністю щонайменше 3 успішно реалізованих проєктів і професійною командою. Європейський банк реконструкції та розвитку компенсує фінансові витрати за роботу місцевого консультанта у розмірі до 50%, що може заощади в середньому 6–7 тис. євро. Проте якщо підприємство захоче залучити міжнародного консультанта, послуги якого коштують близько 60 тис. євро, то ЄБРР оплачує 84% вартості послуг міжнародного консультанта, а компанії залишається оплатити лише 16%.

Висновки з проведеного дослідження. На результати господарської діяльності підприємства істотний вплив здійснює стан адміністрування його ділової активності. Дослідження практичної діяльності вітчизняних підприємств готельно-туристичного комплексу засвідчило недостатність уваги, яка приділяється цьому управлінському процесу. Особливо гостро стоїть проблема неналагодженості системи внутрішнього контролю за станом та динамікою показників ділової активності підприємства. Важливим є вжиття заходів удосконалення процесу адміністрування ділової активності готельних підприємств для забезпечення успішного відновлення їх роботи після скасування карантинних обмежень в Україні та світі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Індекс ділової активності стрімко погіршився, компанії планують скорочення – НБУ. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/05/4/660105> (дата звернення: 04.05.20).
- Жульковська Д. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Умань, 30 листопада – 1 грудня 2017 року. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. С. 334–336.
- Савченко А. Поняття, значення та система адміністрування податків в Україні. *Право.ua*. 2015. № 3. С. 147–152.
- Войнаренко М. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4. С. 49–51.
- Круглов В. Публічне адміністрування в процесі державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. С. 145–153.
- Серов О. Аналіз термінологічного забезпечення категорійно-понятійного апарату в галузі знань «публічне управління й адміністрування». *Державне управління: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 15–23.

7. Ліпич Л. Адміністрування як інструмент підвищення інвестиційної ефективності прямого оподаткування підприємств. *Економічний часопис Східно-європейського національного університету ім. Лесі Українки*. 2016. № 3. С. 41–46.

8. Мироненко Ю. Сутність адміністративного управління підприємством та його актуальність у сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2014. № 13. С. 65–68.

9. Овчарук В. Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00.04. Львів, 2019. 41 с.

10. Ткачук Г. Оцінка ділової активності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 13. Ч. 4. С. 88–90.

11. Гарасюк О. Проблеми щодо сутності поняття «ділова активність». *Вісник Київського технологічного університету*. 2010. № 22. С. 63–67.

12. Буркінський Б. та ін. Фінансові механізми інноваційного економічного розвитку України в умовах євроінтеграції: монографія / за ред. В. Лойко, А. Рамського. Київ: Київський університет ім. Б. Грінченка, 2019. 252 с.

13. Марченко О. Фінансові аспекти ділової активності підприємств. *Фінанси України*. 2007. № 5. С. 136–143.

14. Крикавський Є., Люльчак З. Економіка і фінанси підприємств: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 696 с.

15. Програма Європейського банку реконструкції та розвитку. *Укрексімбанк*. URL: <https://www.eximb.com/ua/business/corporate-mfo-ebr.html> (дата звернення: 04.05.2020).

16. ЄБРР дає €15 мільйонів «Піреус Банку України» для кредитів малому бізнесу. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2871957-ebr-dae-15-miljoniv-pireus-banku-ukraina-dla-kreditiv-malomu-biznesu.html> (дата звернення: 05.05.2020).

REFERENCES:

- Indeks dilovoi aktivnosti strimko pohirshyvsia, kompanii planuiut' skorochennia – NBU [The business activity index has deteriorated rapidly, companies plan to reduce – the NBU] (2020) *Ekonomichna pravda* (electronic journal). Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/05/4/660105> (accessed 04.05.2020).
- Zhul'kov's'ka D. (2017) Suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku hotel'noho biznesu v Ukraini [Current state and prospects of hotel business development in Ukraine]. *Proceedings of the Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoi dynamiky (Ukraine, Uman, november 30 – december 1, 2017)*, Uman: VPTS "Vizavi", pp. 334–336.
- Savchenko A. (2015) Poniattia, znachennia ta sistema administruvannia podatkov v Ukraini [The concept, meaning and system of tax administration in Ukraine]. *Pravo.ua*, no. 3, pp. 147–152.
- Vojnarenko M. (2013) Sutnist' ta pryntsyvy biznes-administruvannia na pidpriemstvakh za umov minlyvoho konkurentnoho seredovyscha [The essence and principles of business administration in enterprises in a

changing competitive environment]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 4, pp. 49–51.

5. Kruhlov V. (2015) Publichne administruvannia v protsesi derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Public administration in the process of public-private partnership]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 1, pp. 145–153.

6. Sierov O. (2016) Analiz terminolohichnoho zabezpechennia katehorijno-poniatijnogo aparatu v haluzi znan' "publichne upravlinnia j administruvannia" [Analysis of the terminological support of the categorical-conceptual apparatus in the field of knowledge "public administration"]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 2, pp. 15–23.

7. Lypych L. (2016) Administruvannia iak instrument pidvyschennia investytsijnoi efektyvnosti pramoho opodatkovannia pidpriemstv [Administration as a tool to increase the investment efficiency of direct taxation of enterprises]. *Ekonomichnyj chasopys Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 3, pp. 41–46.

8. Myronenko Yu. (2014) Sutnist' administratyvnoho upravlinnia pidpriemstvom ta joho aktual'nist' u suchasnykh umovakh [The essence of administrative management of the enterprise and its relevance in modern conditions]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 13, pp. 65–68.

9. Ovcharuk V. (2019) Systemy administruvannia v upravlinni pidpriemstvamy z urakhuvanniam ievrointehratsijnykh protsesiv [Administration systems in enterprise management taking into account European integration processes] (PhD Thesis), Lviv.

10. Tkachuk H. (2015) Otsinka dilovoi aktyvnosti pidpriemstva [Assessment of business activity of

the enterprise]. *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 4, pp. 88–90.

11. Harasiuk O. (2010) Problemy schodo sutnosti poniattia "dilova aktyvnist'" [Problems regarding the essence of the concept of "business activity"]. *Visnyk Kyivs'koho tekhnolohichnoho universytetu*, no. 22, pp. 63–67.

12. Burkins'kyj B. (2019) Finansovi mekhanizmy innovatsijnogo ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh ievrointehratsii [Financial mechanisms of innovative economic development of Ukraine in the conditions of European integration]. *Kyiv : Kyiv. un-t im. Borysa Hrinchenka (in Ukrainian)*.

13. Marchenko O. (2007) Finansovi aspekty dilovoi aktyvnosti pidpriemstv [Financial aspects of business activity of enterprises]. *Finansy Ukrainy*, no. 5, pp. 136–143.

14. Krykavs'kyj Ye., Liul'chak Z. (2013) *Ekonomika i finansy pidpriemstv* [Economics and finance of enterprises]. L'viv : Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki (in Ukrainian).

15. Prohrama Yevropejs'koho banku rekonstruktsii ta rozvytku [European Bank for Reconstruction and Development Program.] (2020) *Ukreksimbank : website*. Available at: <https://www.eximb.com/ua/business/corporate-mfo-ebr.html> (accessed 04.05.2020).

16. YeBRR daie €15 mil'joniv "Pireus Banku Ukraina" dlia kredytiv malomu biznesu [The EBRD provides € 15 million to Piraeus Bank Ukraine for small business loans] (2020) *Ukrinform (electronic journal)*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2871957-ebr-dae-15-miljoniv-pireus-banku-ukraina-dla-kredytiv-malomu-biznesu.html> (accessed 05.05.2020).