

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

METHODOLOGICAL ASPECTS OF EVALUATING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF THE ACTIVITIES OF DOMESTIC ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISK

УДК 338.242.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-18>

Боровик М.В.

д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту
і публічного адміністрування
Харківський національний університет
міського господарства
імені О.М. Бекетова

Писаревський І.М.

д.е.н., професор,
професор кафедри туризму
і готельного господарства
Харківський національний університет
міського господарства
імені О.М. Бекетова

Волкова М.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
і публічного адміністрування
Харківський національний університет
міського господарства
імені О.М. Бекетова

Borovyk Maryna

O.M. Beketov National University
of Urban Economy in Kharkiv

Pysarevskiy Illia

O.M. Beketov National University
of Urban Economy in Kharkiv

Volkova Militsa

O.M. Beketov National University
of Urban Economy in Kharkiv

В статті розглянуто методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. Розглянуто у хронологічній послідовності виникнення та становлення найбільш поширених методів оцінки ефективності управління діяльністю підприємств та організацій. Визначено переваги та недоліки розглянутих методів оцінки ефективності управління діяльністю підприємств та організацій. Проведено групування методів оцінювання ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій відповідно до основного ключового аспекту їх діяльності, що розглядається як ключовий у методіці. Розглянуто основні групи стейкхолдерів вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. Розроблено рекомендації щодо вибору методики оцінювання ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику для кожної з груп основних стейкхолдерів відповідно до цілей застосування результатів оцінки.

Ключові слова: управління, ефективність, підприємства, організації, невизначеність, ризик

The article deals with methodological aspects of assessing the effectiveness of managing the activities of domestic enterprises and organizations in conditions of uncertainty and risk. The emergence and formation of the most common methods of evaluating the effectiveness of management of enterprises and organizations are considered in chronological order, such as: the DuPont Model, income from invested capital ROI, net profit per share (EPS), the ratio of the share price and net profit organization (P/E), ratio of market to book value of shares (M/B), return on net assets (RONA), return on equity capital (ROE), cash flow management (Cash Flow), value management (VBM), balanced system BSC (Balanced Scorecard) indicators, rating methods, benchmarking and others. The advantages and disadvantages of the considered methods of evaluating the effectiveness of management of the activities of enterprises and organizations are determined. The grouping of methods for evaluating the effectiveness of management of the activities of domestic enterprises and organizations was carried out in accordance with the main key aspect of their activity, which is considered as key in the methodology, namely: activity on the stock market, profitability of equity and investments, the ability to generate cash flows, the ability to create additional value for market, regulations regarding competitors. The main groups of stakeholders of domestic enterprises and organizations in conditions of uncertainty and risk are considered. The main external (potential investors, suppliers, buyers, the state and individual public groups, banks, potential employees) and internal stakeholders (owners, management and staff) of domestic enterprises and organizations have been identified. It was determined that none of the existing methods of assessing the management of the activities of domestic enterprises and organizations in conditions of uncertainty and risk of the organization can fully satisfy the requests of stakeholders. Based on this, recommendations were developed for the selection of a methodology for evaluating the effectiveness of managing the activities of domestic enterprises and organizations in conditions of uncertainty and risk for each of the main stakeholder groups in accordance with the goals of applying the evaluation results.

Key words: management, efficiency, enterprises, organizations, uncertainty, risk.

Постановка проблеми. Основою управління суб'єктами господарювання є визначення ефективності їх діяльності. Традиційно оцінка ефективності будується на основі єдиних методичних принципів визначення ефективності діяльності організації. При цьому значна частина сучасної вітчизняної та зарубіжної економічної літератури присвячена питанням ефективності діяльності суб'єктів господарювання та методам її оцінки. Проте тема визначення існуючих методів оцінювання ефективності діяльності вітчизняних підприємств та організацій досліджується переважно у ключі хронологічного підходу, тобто існуючи моделі та методи розглядаються в розрізі часу їх появи та найбільш активного використання в практичній діяльності економічних суб'єктів. Також недостатньо і певних практичних рекомендацій, яку систему оцінки бажано вибрати для використання

тим чи іншим групам стейкхолдерів щодо визначення ефективності діяльності вітчизняних підприємств та організації, що особливо актуально в сучасних умовах невизначеності та ризику. Саме це обумовлює необхідність проведення ґрунтовних досліджень даної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань пов'язаних з визначенням ефективності діяльності економічних суб'єктів, а також розробкою методичних підходів до її оцінювання присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як: Р. Каплан, Р. Кемп, Д. Нортон, Я. Брич, М. Височина, Т. Говорушко, Н. Клімаш, П. Микитюк, О. Савицька, В. Салабай, М. Федірко, О. Шкуренко та багато інших.

Але незважаючи на це, дослідження методичних аспектів оцінки ефективності управління

діяльністю вітчизняних підприємств та організацій є досить актуальною темою. Дослідження зазначених проблем особливо загострюється в умовах невизначеності та ризику в яких функціонують сучасні суб'єкти господарювання.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення основних методичних підходів до оцінки ефективності управління діяльністю підприємства та організацій та розробка рекомендацій щодо вибору методики оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику залежно від основних потреб стейкхолдерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління діяльністю суб'єктів господарювання, наведені в економічній літературі та які активно використовуються на практиці.

Перші моделі вимірювання та оцінки ефективності управління діяльністю комерційних підприємств та організацій з'явилися в 20-х роках минулого століття та згодом поширилися практично у всіх країнах із ринковою економікою. Ці моделі були досить простими для розрахунку та базувалися виключно на розрахунку фінансових показників діяльності підприємств та організацій. Так, успішно зарекомендували себе та продовжують активно використовуватися на практиці мультиплікативна модель Дюпона (DuPont Model), яка інтегрує компоненти звіту про прибутки й збитки та балансового звіту підприємств та організацій та відома у вітчизняній практиці як факторний аналіз та показник доходу від інвестованого капіталу ROI, який визначається як відношення чистого прибутку до обсягу інвестицій.

У 70-х роках минулого століття з метою оцінки ефективності менеджменту підприємств та організацій почали активно використовувати показники ринку. Серед них найбільшого поширення набули показники чистого прибутку на одну акцію (EPS) та коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку організації (P/E), який показує, скільки згодні платити акціонери за одну грошову одиницю чистою прибутку організації. Ці показники й досі є одними з головних, на які орієнтується переважна частина рядових інвесторів та трейдерів ринку цінних паперів.

У період 80-х років минулого століття з метою оцінки ефективності управління діяльністю економічних суб'єктів почали використовувати такі показники як: коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B); рентабельність чистих активів (RONA); рентабельність акціонерного капіталу (ROE). Серед цих показників слід виділити рентабельність чистих активів, яка є ключовим показником, який дозволяє контролювати ефективність бізнесу, поєднати баланс та звіт про

прибутки та збитків та в цілому оцінити діяльність економічного суб'єкту. Також до цього періоду відноситься поява методу оцінки ефективності діяльності економічних суб'єктів, який враховував, що топ-менеджери при оцінці ефективності бізнесу набагато частіше оперують грошовими потоками (Cash Flow), аніж фінансовими результатами.

Зазначені методи оцінки ефективності управління діяльністю економічних суб'єктів відображали реальні умови їх функціонування протягом індустріального століття, коли основні конкурентні переваги становили технології, матеріальні активи, та ефект від масштабів виробництва. Саме тому в цей період основним критерієм визначення ефективності управління діяльністю економічних суб'єктів виступали фінансові показники. За допомогою даних показників керівництво підприємств та організацій визначали найбільш ефективні напрямки їх діяльності та здійснювало перерозподіл внутрішніх ресурсів з метою збільшення фінансових результатів та підвищення ефективності діяльності.

Серед недоліків зазначених методів можна виділити те, що вони показують короткочасний у часі результат, виокремлений із загального контексту управління та процесу досягнення кінцевої мети діяльності підприємств та організацій та не передбачають здійснення його моніторингу. Така оцінка не має безпосереднього зв'язку з конкретними методами управління організацією. До того ж покращення фінансових показників може у певних ситуаціях відображати інтереси окремих груп стейкхолдерів (акціонерів, власників, менеджерів). Також слід зазначити, що переважна частина показників спирається на фінансову звітність минулих періодів, тобто дає лише часткове уявлення про поточний чи перспективний стан діяльності підприємства, при цьому фінансова звітність готується з певною періодичністю, тому й оцінка ефективності управління можлива лише на певні дати.

Серед позитивних рис розглянутих методів слід відзначити їх відносну універсальність та простоту використання. За наявності відповідної фінансової звітності та зовнішньої інформації вони розраховуються за стандартними алгоритмами та дають універсальну основу порівняння ефективності роботи різних підприємств та організацій.

До кінця 80-х років минулого століття стало очевидно, що конкурентні переваги підприємств та організацій реалізуються не тільки за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, а й значною мірою здатністю керівництва підприємств та організацій мобілізувати та використовувати свої нематеріальні активи. В цих умовах набагато більшого значення має довгостроковий розвиток економічних суб'єктів, основними факторами якого є

раціональне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, знання та кваліфікація співробітників, здатність менеджменту утримувати та залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні покращення, інвестиції в інформаційно-комунікаційні технології тощо. Саме тому до методів оцінки ефективності управління діяльністю підприємств та організацій стали пред'являти додаткові вимоги, пов'язані з урахуванням стратегічного підходу до управління їх діяльністю та орієнтованості на споживачів.

З 90-х років минулого століття у відповідь на запити економічного середовища, що змінилося під впливом науково-технічного прогресу, провідні західні консалтингові компанії почали активно використовувати на практиці та розвивати новітні методи оцінки ефективності управління діяльністю підприємств та організацій. У цих методах серед найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності почали розглядати досягнення можливо більшої ринкової доданої вартості економічного суб'єкту, або його окремих підрозділів. Такий методичний підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBM-методів (VBM – Value Based Management). В основі VBM покладено управління на основі інтегрованого фінансового показника, який визначає загальну вартість економічного суб'єкту. Залежно від вагомості фінансових показників виділяються дві групи методів: по-перше, це методи, в яких використовується результуючий фінансовий показник, та по-друге, метод збалансованої системи показників BSC (Balanced Scorecard).

Фінансова спрямованість характерна для методів оцінювання економічної доданої вартості (EVA), прибутковості інвестицій на основі потоку грошових коштів (CFROI), доданої вартості акціонерного капіталу (SVA), доданої вартості потоку грошових коштів (CVA), опційного ціноутворення (OPM) та деяких інших. Фактично перша група VBM-методів характеризується поєднанням традиційних моделей Дюпона та дисконтованого грошового потоку (DCF).

Методи побудовані на фінансових показниках різняться головним чином варіантами розрахунку витрат капіталу, отриманням результату в абсолютних або відносних величинах. Недоліком цих методів є недостатність врахування якості менеджменту та його здатність реалізувати обрану стратегію. Інструментом, що дозволяє економічним суб'єктам досягти цих цілей, є системи, які об'єднують як традиційні фінансові показники, так і нефінансові, створені задля майбутнього аналізу. Слід зазначити, що важливість нефінансових показників обґрунтована насамперед тим, що стейкхолдерам, наприклад, інвесторам, цікаві майбутні результати, тоді як фінансова звітність дає уявлення про минулі результати діяльності та

стан суб'єкта господарювання. Зазначені особливості, поряд з фінансовими показниками, дозволяють врахувати більшою мірою наблизений до управлінського мислення метод збалансованої системи показників BSC (Balanced Scorecard).

Управлінська концепція BSC була розроблена Девідом П. Нортоном, американським консультантом з питань управління, та професором бізнес-школи при Гарвардському Університеті Робертом Капланом у 1990–1991 рр [1]. Система збалансованих показників – це управлінська система, яка переводить місію та стратегію організації в набір оперативних цілей та показників, що допомагають спрямовувати діяльність працівників на вирішення спільного завдання. Завдяки використанню збалансованої системи показників BSC менеджери одержують відповіді на основні питання: за рахунок чого підприємства та організації створюють свою вартість, які процеси є ключовими у їх діяльності, який рівень кваліфікації персоналу та застосовуваних технологій, наскільки вони відповідають обраній стратегії, які інвестиції потрібно направити на розвиток для досягнення довгострокових цілей.

У системі збалансованих показників BSC пропонується розглядати підприємства та організації з точки зору чотирьох перспектив, розробляти кількісні показники, збирати дані та аналізувати їх відповідно до кожної з цих перспектив (перспектива навчання та розвитку, перспектива бізнес-процесів, перспектива клієнтів (фінансова перспектива) [1, с. 73]. На відміну від традиційних систем оцінки ефективності діяльності, BSC є складовою частиною системи управління суб'єкта господарювання, що дозволяє здійснювати контроль за виконанням стратегічних ініціатив. Інтеграція фінансових та нефінансових показників у систему, заснована на взаємозалежностях показників за різними напрямками, допомагає намітити й простежити виконання конкретних заходів задля досягнення запланованих цілей.

Дещо відокремлене місце серед методів оцінки ефективності управління діяльністю підприємств та організацій займають бенчмаркінг та група рейтингових методів, суть яких полягає у порівнянні результатів діяльності різних організацій [2; 3]. При цьому при використанні рейтингових методів може превалювати один із двох аспектів. Перший аспект пов'язаний з порівнянням кількох підприємств та організацій або різних підрозділів однієї організації на основі деяких об'єктивних показників, які обираються на основі їх значущості для комплексної оцінки. Другий аспект пов'язаний із проблемою відповідності досягнутих економічним суб'єктом результатів деякому зразку, з яким результати порівнюються. В цьому випадку еталоном може виступати, наприклад, найближчий конкурент на певному ринку або найуспішніший суб'єкт господарювання у галузі. Порівняння з

спорідненими суб'єктами за галузевою належністю чи масштабами здійснюється на основі ранжування. Ранжування може проводитись як на основі абсолютних значень найважливіших статей звітності діяльності підприємств та організацій, так й на основі відносних величин бухгалтерських коефіцієнтів. До основних переваг такого роду рейтингів можна віднести простоту та прозорість розрахунку показників, а також відносну об'єктивність, що обмежується ступенем достовірності бухгалтерських та фінансових даних, наданих для аналізу. Серед недоліків таких методів слід відзначити, що при побудові рейтингів виникає питання щодо різної вагомості тих чи інших показників. Як правило, для вирішення цієї проблеми різним показниками ставляться у відповідність вагові коефіцієнти, що визначаються експертним шляхом.

Основною відмінністю бенчмаркінгу від традиційних рейтингових методів є те, що цей інструмент дозволяє організації виявляти можливості самовдосконалення, визначати об'єкти вдосконалення та стимулювати безперервність даного процесу з метою підвищення її конкурентоспроможності [3; 4]. За визначенням керівника Global Benchmarking Network Роберта К. Кемпа, «бенчмаркінг – це постійний процес вивчення та оцінки товарів, послуги, досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів чи підприємств, які є визнаними лідерами у своїх галузях» [5, с. 66].

Отже, розглянуті методики оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику представлені у таблиці 1.

Розглянувши найбільш поширені методики оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику необхідно визначити, яка з зазначених методик найкраще підходить для кожної з основних груп стейкхолдерів.

Традиційно стейкхолдерів можна поєднати у дві основні групи: внутрішні та зовнішні по відношенню до суб'єкта господарювання. До внутрішніх відносяться власники бізнесу, менеджмент, персонал. До зовнішніх відносяться потенційні інвестори, контрагенти (постачальники, покупці, банки), держава та окремі громадські групи, потенційні робітники тощо.

У таблиці 2 представлені рекомендації щодо вибору методики оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику залежно від основних потреб стейкхолдерів.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що жодна з існуючих методик оцінки управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику організації повною мірою не можуть задовольнити

Таблиця 1

Основні методики оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику

Основний аспект діяльності підприємства / організації, що розглядається як ключовий у методиці	Методика / Показник
Діяльність підприємства / організації на фондовому ринку	Чистий прибуток на одну акцію (EPS)
	Співвідношення ціни акції та чистої прибутку підприємства / організації (Price to earnings, P/E)
	Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B)
	Коефіцієнт сукупної акціонерної прибутковості (TSR)
Прибутковість власного капіталу	Модель Дюпона (DuPont Model)
	Рентабельність чистих активів (RONA)
Прибутковість інвестицій	Рентабельність інвестицій (ROI)
Здатність генерувати грошові потоки	Cash Flow
Можливість створювати додаткову цінність підприємства/організації на ринку	Фінансова група VBM-методів: економічна додана вартість (EVA), ринкова додана вартість (MVA), додана вартість акціонерного капіталу (SVA), додана вартість потоку грошових коштів (CVA), грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI), опційне ціноутворення (OPM)
	Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC)
Положення підприємства/організації щодо конкурентів	Рейтингові методи: порівняння з підприємствами / організаціями-конкурентами, порівняння з еталонним підприємством / організацією
	Бенчмаркінг

Джерело: узагальнено на основі [4; 6; 7]

Вибір методики оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику основними групами стейкхолдерів

Групи стейкхолдерів	Цілі застосування результатів оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств / організацій	Рекомендована методика оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику
Зовнішні стейкхолдери		
Потенційні інвестори	оцінка потенційного збільшення ринкової вартості підприємства / організації	показники фондового ринку, рентабельність інвестицій, фінансова група VBM-методів
	оцінка майбутньої прибутковості підприємства / організації	система збалансованих показників
Постачальники	вибір контрагента на основі репутації, поточної ліквідності та платоспроможності, можливості генерувати грошові потоки	рейтингові методи, рентабельність чистих активів, модель Дюпона
Покупці	вибір контрагента на основі репутації виробника, якості продукції та дотримання умов постачання	рейтингові методи
Держава та окремі громадські групи	оцінка можливості підприємства / організації створювати нові робочі місця, збільшувати надходження до бюджету та ін.	рейтингові методи, рентабельність чистих активів (RONA), модель Дюпона
Банківський сектор	оцінка майбутньої ліквідності та платоспроможності, можливості генерувати грошові потоки	система збалансованих показників
Потенційні працівники	оцінка престижності підприємства / організації, рівня заробітної плати та умов праці	рейтингові методи
Внутрішні стейкхолдери		
Власники підприємства / організації	зростання прибутковості підприємства / організації та збільшення ринкової вартості	фінансова група VBM-методів, система збалансованих показників
Менеджмент підприємства / організації	отримання інформації для контролю та удосконалення діяльності підприємства / організації	система збалансованих показників, Cash Flow, бенчмаркінг
Персонал підприємства / організації	використання результатів оцінки для стимулювання діяльності підприємства / організації	система збалансованих показників

Джерело: узагальнено авторами

запити стейкхолдерів. Отже, можна дійти неутішного висновку у тому, що удосконалення методичних аспектів оцінки ефективності функціонування вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику пов'язано з їх універсалізацією з точки зору використання результатів досліджень для задоволення потреб основних груп стейкхолдерів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kaplan R. S. and D. P. Norton. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 1992. P. 71–79.
2. Височина М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2009. № 161. С. 86–89.
3. Шкуренко О. В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. № 1 (41). 2021. С. 143–151. DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.14.

4. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55.

5. Кэмп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 416 с.

6. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: монографія / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Федірко та ін. за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 399 с.

7. Говорушко Т. А., Клімаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.

REFERENCES:

1. Kaplan R. S. and D. P. Norton. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, pp. 71–79.

2. Vysochyna M. V. (2009) Analiz metodiv otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Analysis of methods for evaluating the effectiveness of enterprise management]. *Problemy materialnoy kultury. Ekonomicheskie nauki*, pp. 86–89. (in Ukrainian)

3. Shkurenko O. V. (2021) Osoblyvosti vykorystannia instrumentariiu benchmarkinhu na pidpriemstvi [Peculiarities of using benchmarking tools at the enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol 1 (41), pp. 143–151. (in Ukrainian)

4. Savytska O. M., Salabai V. O. (2019) Efektyvnist diialnosti ta upravlinnia pidpriemstvom: osoblyvosti vykorystannia teorii, metodolohii ta rezultatyvnosti analitychnykh doslidzhen [Efficiency of activity and management of the enterprise: features of the use of theory, methodology and effectiveness of ana-

lytical studies]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55. (in Ukrainian)

5. Kemp S. Robert (2004) Legalnyy promyshlennyy shpionazh: Benchmarking biznes-protsesov [Legal Industrial Espionage: Benchmarking of Business Processes] Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 416 p. (in Russian)

6. Mykytjuk P. P., Brych V. Ja., Fedirko M. M. ta in. (2017) Metodychni pidkhody do strategichnogho upravlinnja diialnistju pidpriemstva [Methodical approaches to strategic management of enterprise activities]: monohrafija Ternopilj: TNEU, 399 p. (in Ukrainian)

7. Ghovorushko T.A., Klimash N.I. (2013) Upravlinnja efektyvnistju diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-orijentovanogho pidkhodu [Management of the efficiency of enterprises based on a value-oriented approach] : monohrafija. Kyiv: Loghos, 204 p. (in Ukrainian)