

- Fitzgerald, L., Johnston, R., and Brignall, S. *Performance Measurement in Service Businesses (CIMA Research)*. London: CIMA Publishing, 1992.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced Scorecard. From Strategy to Action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2003.
- Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., and Zinchenko, V. A. *Zbalsanovana sistema pokaznykiv* [Balanced Scorecard]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2007.
- Machkur, L. A. "Informatsiino-analitychne zabezpechennia stratehichnoho kontroliu diialnosti pidpriemstv v umovakh transformatsii ekonomiky" [Information and Analytical Support of Strategic Control of Enterprises in the Conditions of Economic Transformation]: *dys. ... kand. ekon. nauk*, 2003.
- Redchenko, K. I. "Kontseptsii rannoho poperedzhennia u suchasnykh systemakh upravlinskoho kontroliu" [The Early Warning Concept in Modern Management Control Systems]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomika»*, no. 1(3) (2015): 212-217.
- Shlapak, O. A., and Kovalenko, O. O. "Model tsyfrovoho menezhmentu dlia pidpriemstv mizhnarodnoho rivnia" [Digital Management Model for International Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 1 (2021). OI: 10.32702/2307-2105-2021.1.83
- Varis, I. O., Kravchuk, O. I., and Zavorodnia, S. A. "Tsyfrova transformatsiia biznesu: vybir, vprovadzhennia ta vdoskonalennia CRM-system" [Business's Digital Transformation: Choice, Implementation and Improvement of CRM-systems]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*, vol. 5, no. 2 (2021): 48-66. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36590/139-1-349.pdf?sequence=1>
- Watts, T., and McNair-Connolly, C. J. "New Performance Measurement and Management Control Systems". *Journal of Applied Accounting Research*, vol. 13, no. 3 (2012): 226-241. DOI: 10.1108/09675421211281308

УДК 005.591:658  
JEL: D81; M21

## КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

©2021 ШИШКОВСЬКИЙ С. В.

УДК 005.591:658  
JEL: D81; M21

### Шишковський С. В. Ключові фактори впливу на управління розвитком підприємств

Поступове відмирання командно-адміністративної системи управління зумовлює актуальність дослідження особливостей розробки методологічного підґрунтя управління розвитком промислових підприємств з точки зору сучасного менеджменту. У статті виділено особливості управління розвитком промислових підприємств в умовах глобалізації як утвердження методології сталого розвитку, яка базується на принципах: соціально відповідальній діяльності підприємств; зростання ваги управління змінами й обмеженнями в загальній системі управління розвитком підприємства; підвищення ролі неформального інструментарію при побудові методології оцінювання напрямів, а також методів стратегічного прогнозування та планування розвитку підприємств; відмови від управлінських рішень на короткострокову перспективу на користь рішень довгострокового стратегічного характеру; децентралізації управління діяльністю підприємств і поширення колективних методів прийняття рішень; удосконалення маркетингового менеджменту як одного з вирішальних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх інвестиційної привабливості. Розроблено трактування розвитку підприємства як процесу набуття нових якісних, кількісних чи структурних властивостей соціально-економічної системи, що передбачає зміну параметрів його стану та набуття рівноваги. Система трансформується через зростання, активізацію чи структуризацію складових елементів. Розглянуто співвідношення понять «інновації» та «розвиток» як складних категорій, що потребують чіткого розмежування й уточнення. До факторів, що обмежують спроможність підприємств збільшувати виробництво, належать: ціни на сировину та матеріали, вартість енергоносіїв, податковий тиск, брак обігових коштів, недостатній платоспроможний попит вітчизняних споживачів, висока конкуренція на товарному ринку. Ключовими внутрішніми факторами, які впливають на розвиток підприємства, є його наявний потенціал, функціональна активність організації та результативність розвитку підприємства. Інновації залишаються важливою ознакою розвитку – необхідною, проте недостатньою для його здійснення. До ключових факторів впливу на управління розвитком підприємств віднесено місію, бачення (візію), цінності та політику, план і програму розвитку підприємства.

**Ключові слова:** розвиток, підприємство, фактор, управління розвитком, тенденція розвитку, глобалізація.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-357-362>

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 15.

**Шишковський Сергій Вікторович** – кандидат економічних наук, доцент, 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: <https://publons.com/researcher/2034941/serhii-shyshkovskiy/>

UDC 005.591:658  
JEL: D81; M21

### Shyshkovskiy S. V. Key Factors Influencing the Management of the Enterprise's Development

The gradual demise of the command-administrative management system determines the relevance of the study of the peculiarities of the development of the methodological basis for managing the development of industrial enterprises in terms of modern management. The article highlights the features of managing the development of industrial enterprises in the context of globalization, as the adoption of the methodology of sustainable development, which is based on the principles of socially responsible activities of enterprises; increasing the weight of management of changes and constraints in the overall management system of

enterprise development; increasing the role of informal tools in building a methodology for evaluating directions, as well as methods of strategic forecasting and planning of enterprise development; abandonment of management decisions in the short term in favor of long-term strategic decisions; decentralization of enterprise management and dissemination of collective decision-making methods; improving marketing management as one of the decisive factors in increasing the competitiveness of enterprises, their investment attractiveness. The interpretation of the enterprise's evolution as a process of acquiring new qualitative, quantitative or structural properties of the socio-economic system, which involves a change in the parameters of its state and the acquisition of equilibrium, is elaborated. The system is transformed through the growth, activation or structuring of the constituent elements. The author considers relationship between the concepts of «innovation» and «development» as complex categories that need to be clearly delineated and closer defined. The factors limiting the ability of enterprises to increase production include: prices for the raw and expendable materials, cost of energy, tax pressure, lack of working capital, insufficient effective demand of domestic consumers, high competition in the commodity market. The key internal factors that affect the development of the enterprise are its existing potential, functional activity of the organization and the effectiveness of enterprise development. Innovation remains an important sign of development – necessary, but insufficient for its implementation. The key factors influencing the management of enterprise development include the mission, vision, values and policies, plan and program of enterprise development.

**Keywords:** development, enterprise, factor, development management, development trend, globalization.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 15.

**Shyshkovskiy Serhii V.** – PhD (Economics), Associate Professor, 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:** <https://publons.com/researcher/2034941/serhii-shyshkovskiy/>

В умовах перманентних змін, що породжуються глобалізацією та збільшенням невизначеності бізнес-середовища, кардинально змінюються вимоги до розвитку підприємств. Єдиного підходу до визначення глобалізації не існує, оскільки окремі питання та його складові є предметом дослідження багатьох наук. Проте безсумнівним залишається той факт, що процес глобалізації має еволюційний характер і займає тривалий час. Поступове відмирання командно-адміністративної системи управління зумовлює актуальність дослідження особливостей розробки методологічного підґрунтя управління розвитком промислових підприємств з точки зору сучасного менеджменту.

Проблема управління розвитком промислових підприємств в умовах глобалізації потребує подальшого дослідження в напрямку розробки об'єктивних методів оцінювання стану та динаміки розвитку підприємств, формування методологічних основ управління змінами та обмеженнями у процесі господарської діяльності організацій з урахуванням ризику, спричиненого дією ряду зовнішніх і внутрішніх факторів.

Дослідженню факторів впливу на розвиток підприємств і їх аналізуванню присвячено ряд робіт відомих науковців, а саме, таких як: Б. Андрушків, І. Ансофф, В. Вітлінський, П. Друкер, С. Дунда, Л. Мельник, Ю. Погорелов, В. Пономаренко, О. Раєвнева, О. Тридід, Р. Фещура, Ф. Фідлер, Ф. Хміль, Й. Шумпетер, В. Яцура та ін.

У роботі [1] до факторів, що здійснюють вплив на розвиток підприємства, віднесено як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. *Об'єктивні фактори* трактуються як ті, що формуються на рівні держави. *Суб'єктивними* визначаються фактори внутрішнього середовища, або фактори мікрорівня. Проте такий поділ факторів на групи не дає відповіді на питання, що ж саме впливає на розвиток підприємств і як виділити ключові фактори.

Незважаючи на велику кількість досліджень даної тематики серед вітчизняних та іноземних науковців, проблема впливу ключових факторів на розвиток підприємства залишається актуальною та потребує подальших досліджень.

Попри значну кількість досліджень і широке коло публікацій, що описують різноманітні фактори впливу на розвиток підприємств туристичної, інноваційної чи публічної сфер, проблема виділення ключових факторів розвитку підприємств потребує подальшого опрацювання і, відповідно, – урахування сучасних умов господарювання підприємств.

*Метою* дослідження є визначення ключових факторів впливу на управління розвитком підприємств.

Як зазначає Ф. Хміль [2], основні соціально-економічні зміни у світі та вітчизняному бізнес-середовищі викликаються дією декількох груп об'єктивних чинників макро- та мікроекономічного характеру і проявляються через технологічні зміни (науково-технічний прогрес, швидке оновлення технологій); економічні зміни (виникнення нових ринків, зростання вартості ресурсів виробництва); суспільні зміни (соціальна напруженість у суспільстві, нові міжнародні та національні законодавчі правила, зміна суспільних норм тощо) та продуктові зміни (створення нових видів продукції, формування попиту споживачів).

Проте така класифікація не повністю охоплює об'єктивні зміни, спричинені глобалізацією. Також варто відзначити, що перехід від індустріального укладу до інформаційного ніяк не свідчить про відмову від першого у буквальному розумінні. Навпаки, в країнах «розвинутого капіталізму» науковці наголошують на факті реіндустріалізації, що спричинена НТП і відповідним здешевленням енергоресурсів.

У результаті це приводить до зниження питомої ваги операційних витрат у собівартості продукції.

У таких умовах зростає роль нових технологій управління, що включають реконструкцію бізнес-процесів і тотальне управління якістю, а також перехід від директивного прийняття рішень керівником до побудови системи, що забезпечує процес колективного прийняття ефективних рішень на усіх рівнях управління.

Управлінська діяльність усе більше тяжіє до забезпечення узгодженої взаємодії стейкхолдерів шляхом розроблення та впровадження мобільної комунікаційної системи як елемента корпоративної культури, зосереджуючись на формуванні й ефективному використанні кадрового потенціалу, однак не віддаляючись від виробництва як основного виду діяльності підприємства. Цим пояснюється поширення запровадження евристичних алгоритмів (експертні оцінки, метод «мозкового штурму», ділові ігри тощо) до обґрунтування управлінських рішень щодо вибору напрямів розвитку економічних процесів за певного нівелювання ролі економетричного інструментарію в об'єктивному аналізі статистичних даних, які описують результати виробничо-господарської діяльності підприємств [3].

Основною особливістю менеджменту промислових підприємств на сучасному етапі є імплементація методології глобального менеджменту щодо сталого розвитку, яка ініційована міжнародними організаціями, і передусім, ООН. Глобальне управління за своєю сутністю є політичним і стратегічним соціально відповідальним менеджментом. Базовою підсистемою глобального менеджменту є ноосферний стратегічний менеджмент, що базується на теорії ноосфери та стратегії сталого світового розвитку [4].

Внаслідок упровадження методології сталого розвитку та соціально відповідального підприємництва зростають вимоги системи менеджменту до забезпечення участі працівників в управлінні розвитком підприємств, створення можливостей для розширення їх знань і компетенцій, підвищення якості трудової діяльності, що приводить до виникнення та розвитку таких форм мобільності знань, як «вільні» спеціалісти та «організації-самоучки», основним видом діяльності яких є не тільки навчання, але і застосування знань на практиці для ефективного виробництва.

Зважаючи на вищенаведені факти, можна виділити такі *особливості управління розвитком промислових підприємств в умовах глобалізації*, як:

- ✦ утвердження методології сталого розвитку, яка базується на принципах соціально відповідальної діяльності підприємств;
- ✦ зростання ваги управління змінами й обмеженнями в загальній системі управління розвитком підприємства;

- ✦ підвищення ролі неформального інструментарію при побудові методології оцінювання напрямів, а також методів стратегічного прогнозування та планування розвитку підприємств;
- ✦ відмова від управлінських рішень на короткострокову перспективу на користь рішень довгострокового стратегічного характеру;
- ✦ децентралізація управління діяльністю підприємств та поширення колективних методів прийняття рішень;
- ✦ удосконалення маркетингового менеджменту як одного з вирішальних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх інвестиційної привабливості.

Основні *фактори, що впливають на розвиток підприємств*, виокремлено у праці [5]:

- ✦ *ендогенні* (технологічне, фінансове, матеріальне, сировинне, енергетичне, майнове, кадрове, інформаційне забезпечення, місія та цілі підприємства);
- ✦ *екзогенні* (конкуренти, споживачі, постачальники, науково-технічний прогрес, державні органи влади, профспілки, інфраструктурне забезпечення, міжнародні економічні відносини, законодавчі акти, стан економіки в країні, соціально-культурний та рівень життя населення тощо).

Інші типології факторів впливу на розвиток підприємств наведено в теоретичних напрацюваннях [7–9]:

- ✦ *за природою виникнення* – чинники зовнішнього та внутрішнього середовища;
- ✦ *за механізмом дії* – позитивні, негативні;
- ✦ *за механізмом виникнення* – об'єктивні, суб'єктивні;
- ✦ *за сутністю або контекстністю перетворень* – економічні перетворення, соціальні перетворення;
- ✦ *за тривалістю часу дії* – постійні, тимчасові;
- ✦ *за характером прояву* – циклічні, нециклічні;
- ✦ *за ступенем залежності* – незалежні (одиночні), залежні (комплексні);
- ✦ *за ступенем регульованості* – регульовані, нерегульовані;
- ✦ *за ступенем охоплення наслідків* – загальні, часткові;
- ✦ *за ступенем впливу* – основні, другорядні;
- ✦ *за явністю прояву* – явні, латентні.

Вищенаведену типологію факторів розвитку підприємства необхідно доповнити за критерієм впливу на управління розвитком підприємств, а саме: *стимулювальні фактори* (активізують розвиток організацій і сприяють розширенню діяльності, забезпечують сталі зміни), *стримувальні фактори* (обмежують розвиток організацій, негативно впливають і дестабілізують виробничо-господарську діяльність).

У «Словнику української мови» термін «ключовий» означає: «Головний, вирішальний» [10]. До ключових факторів розвитку підприємств варто віднести саме ті чинники, що є вирішальними в процесі трансформації підприємства в момент проходження точок біфуркації.

Підприємство, як будь-яка соціально-економічна система, здатна відхилитися від рівноваги (поточної діяльності) в тому чи іншому напрямку розвитку. Згідно із «законом розвитку» безперервна зміна системи приводить до появи нових властивостей і в подальшому – до нового стану рівноваги.

Отже, розвиток підприємства як процес набуття нових якісних, кількісних чи структурних властивостей соціально-економічної системи передбачає зміну параметрів його стану та набуття рівноваги. Система трансформується через зростання, активізацію чи структуризацію складових елементів.

Зростання частки інноваційно активних підприємств у загальній чисельності промислових підприємств за період 2010–2020 рр. з 11,5% до 12,9%, або на 1,4%, формально відображає позитивну тенденцію (рис. 1). Проте порівняно з країнами Європейського Союзу, де частка інноваційно активних підприємств вища 50%, динаміку вітчизняних інноваційно активних підприємств у майже 2% протягом 5 років можна оцінити як негативну. Повільне зростання кількості інноваційно активних підприємств пояснюється передусім застарілістю основних засобів і технологій, відсутністю «дешевих» джерел фінансування проектів розвитку,

недостатньою державною підтримкою, відсутністю суттєвих податкових стимулів щодо здійснення наукових пошуків, упровадження нових видів продукції та ресурсощадних технологій. Інноваційними стають лише великі промислові підприємства, які володіють достатнім внутрішнім фінансуванням для впровадження результатів НДКР в операційну діяльність [6].

З рис. 1 видно, що відбувається поступове зростання частки кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), про що свідчить квадратична функція тренду та помірне значення коефіцієнта детермінації ( $R^2 = 0,54$ ).

Сьогодні майже кожна друга наукова праця присвячена інноваціям. Проте така ситуація мало позначається на загальному стані справ, формуючи безліч підходів і поглядів на управління інноваціями. У кінцевому випадку це призводить до втрати змісту та неузгодженого вживання поняття «інновації» в усіх можливих значеннях, зокрема замінюючи ними такі поняття, як розвиток, зростання, ділова активність тощо.

За даними обстеження ділової активності підприємств, виконаного Департаментом економічної політики Генерального економічного департаменту Національного банку України, до факторів, що обмежують спроможність підприємств збільшувати виробництво, належать [12; 13]: ціни на сировину та матеріали, вартість енергоносіїв, податковий тиск, брак обігових коштів, недостатній платоспроможний попит вітчизняних споживачів, висока конкуренція на товарному ринку.

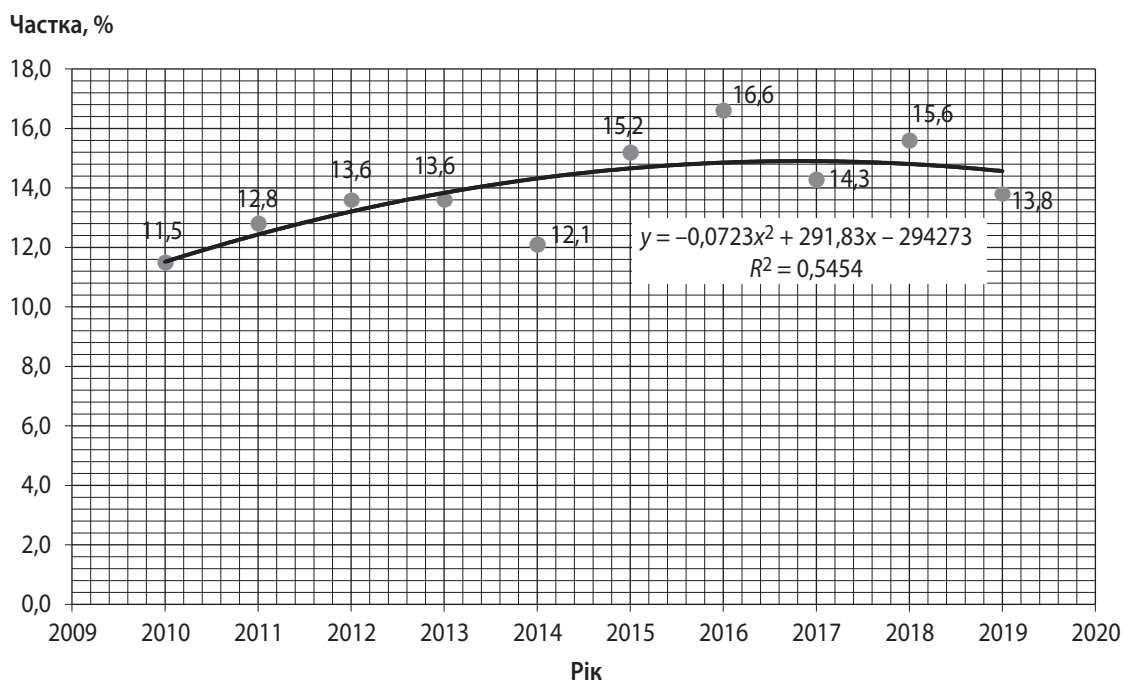


Рис. 1. Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), у загальній кількості промислових підприємств, % в Україні за 2010–2019 рр.

Джерело: сформовано за [11].



Інновації на підприємстві як фактор розвитку потребують не лише мобілізації ресурсів для їх реалізації, але й узгодження зі стратегією розвитку організації, яка встановлює відповідність між цілями та можливостями організації з обмеженнями та вимогами ринкового середовища (табл. 1).

**В**ажливо відзначити, що досить часто при управлінні розвитком вітчизняних підприємств нехтують такими категоріями, як «бачення», «цінності» та «політика», важливість яких зазначали ще Г. Мінцберг, Дж. Б. Куїнн, С. Гошал [14]. А зарубіжні корпорації хоча завжди визначають місію та цінності при формуванні корпоративної культури, проте не надають належної уваги «баченню» організації – тому, чим у кінцевому підсумку має стати підприємство.

Співвідношення понять «інновації» та «розвиток» як складних категорій потребує чіткого розмежування й уточнення. Так, у науковій літературі через зростання кількості праць, присвячених інноваціям, поширилося використання агрегованого поняття «інноваційний розвиток». Оскільки інновації пов'язані з інвестиціями в їх реалізацію, вони забезпечують певні типи розвитку залежно від характеру інновацій. Отже, доцільно розглядати зміст інвестиційно-інноваційного розвитку як поєднання двох невіддільних сутностей, що формують єдине явище, – розвиток підприємства. При цьому інновації залишаються важливою ознакою розвитку – необхідною, проте недостатньою для його здійснення.

Інноваційні зміни на підприємстві сьогодні стали вагомою складовою діяльності підприємств, за-

порукою їхнього довготривалого успіху та розвитку. При цьому їхню важливість неможливо переоцінити, що підтверджується практикою як іноземних, так і вітчизняних підприємств – лідерів у своїх галузях. Але надмірна увага до таких змін у певних випадках може стати невиправданою навіть за очікування високого рівня рентабельності від впровадження інновацій. Так, введення інновацій, що не створюють цінності для споживача, але приносять додатковий прибуток, приречені на невдачу. Прикладом таких інновацій є функція 3D-зображення в телевізорах. Постійне впровадження інновацій вимагає мобілізації достатньої кількості ресурсів і часу, при цьому можливість успіху таких змін є не завжди очевидною.

Опрацювання ряду наукових джерел [1–12] дає підставу стверджувати, що ключовими внутрішніми факторами, які впливають на розвиток підприємства, є його наявний потенціал, ефективність функціонування організації та результативність розвитку підприємства. У праці [13] наголошується, що розвиток проявляється через технічні, організаційні й управлінські зміни, а основними факторами, які впливають на розвиток організації, є техніка, персонал і результати діяльності.

## ВИСНОВКИ

В умовах пандемії та інших стримуючих факторів розвитку підприємств визначення ключових факторів постає першочерговим завданням. Визначені ключові фактори розвитку підприємств в умовах глобалізаційних змін включають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Таблиця 1

Ключові фактори впливу на управління розвитком підприємств [15]

Назва фактора	Характеристика чинника
1. Місія підприємства	Головна мета існування підприємства, що не лише визначає види діяльності, але й закладає фундамент для подальшої успішної реалізації потенціалу підприємства
2. Бачення (напрямок розвитку)	Ідеальна модель того, як має виглядати підприємство в майбутньому, до чого воно рухається в процесі реалізації місії
3. Цінності та політика	Цінності підприємства, що визначають поведінку, а отже, і політику організації на ринку. Неправильна політика, що суперечить напряму розвитку ринку, може призвести до «випадання» підприємства з ринку, а відповідно, і до втрати споживачів продукції. Прикладом помилкової політики та неправильного вибору цінностей є компанія Nokia: у минулому світовий лідер з виробництва мобільних пристроїв на сьогодні є другорядною організацією
4. Цілі	Вимагають узгодження не лише з місією, баченням, цінностями та політикою підприємства, але й з факторами внутрішнього середовища (ресурсами та можливостями) підприємства
5. План розвитку	Окреслює засади розвитку підприємства, тим самим обґрунтовуючи основну стратегію та тактику організації
6. Програма розвитку	Передбачає безперервний процес планування, аналізування, оцінювання, контролювання, регулювання, який спрямований на гармонізацію можливостей підприємства з вимогами ринку

Подальше здійснення досліджень пов'язане з обґрунтуванням оцінок і напрямів впливу факторів на управління розвитком підприємств. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329>
2. Хміль Ф. Удосконалення управління вітчизняними організаціями в контексті економічних та суспільних змін. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2009. № 1. С. 31–35. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/81/91>
3. Економічний аналіз: навч. посіб. / М. А. Болюх, В. З. Буриєвський, М. І. Горбаток та ін.; за ред. М. Г. Чумаченка. Київ: КНЕУ, 2003. 556 с.
4. Білорус О. Г. Економічна система глобалізму. Київ: КНЕУ, 2003. 357 с.
5. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2010. 344 с.
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Балабанова Л. В., Слипенський В. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга. Донецк: ДонГУЭТ, 2005. 170 с.
8. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. Киев: Центр учебной литературы, 2005. 646 с.
9. Райко Д. В. Визначення розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 1. С. 109–117. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/24136/1/mmi2011\\_3\\_1\\_117\\_124.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/24136/1/mmi2011_3_1_117_124.pdf)
10. Словник української мови: в 11 т. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. Том 4. Київ: Наукова думка, 1973. С. 194.
11. Інформаційно-аналітичні матеріали Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>
12. Ділові очікування підприємств України: аналітичний звіт. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=84561>
13. Прохорова В. В. Управління стійким розвитком підприємства як основа трансформаційних процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 364–370.
14. Бушуєв С. Д., Ярошенко Ф. О., Азаров М. Я. Інноваційні механізми управління програмами розвитку. Київ: Самміт-Книга, 2012. 528 с.
15. 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.

#### REFERENCES

Balabanova, L. V., and Slipenkiy, V. V. *Strategicheskoye marketingovoye upravleniye na osnove benchmarkinga*

- [Strategic Marketing Management Based on Benchmarking]. Donetsk: DonGUET, 2005.
- Bilorus, O. H. *Ekonomichna sistema hlobalizmu* [The Economic System of Globalism]. Kyiv: KNEU, 2003.
- Boliukh, M. A. et al. *Ekonomichniy analiz* [Economic Analysis]. Kyiv: KNEU, 2003.
- Bushuiev, S. D., Yaroshenko, F. O., and Azarov, M. Ya. *Innovatsiini mekhanizmy upravlinnia prohramamy rozvytku* [Innovative Mechanisms for Managing Development Programs]. Kyiv: Sammit-Knyha, 2012.
- “Dilovi ochikuvannya pidpriemstv Ukrainy: analitychny zvit” [Business Expectations of Ukrainian Enterprises: Analytical Report]. <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=84561>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua>
- Dunda, S. P. “Rozvytok pidpriemstva ta otsinka faktoriv, shcho na nyoho vplyvaiut” [Development of the Enterprise and Assessment of Factors Which Influence It]. *Efektivna ekonomika*, no. 12 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329>
- Feshchur, R. V. et al. *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstv: metodolohiia ta instrumentarii* [Management of Socio-economic Development of Enterprises: Methodology and Tools]. Lviv: Rastr-7, 2016.
- “Informatsiino-analitychni materialy Ministerstva ekonomiky Ukrainy” [Information and Analytical Materials of the Ministry of Economy of Ukraine]. <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>
- Khmil, F. “Udoskonalennia upravlinnia vitchyznianymy orhanizatsiiami v konteksti ekonomichnykh ta suspilnykh zmin” [Improving the Management of Domestic Organizations in the Context of Economic and Social Change]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 1 (2009): 31–35. <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/81/91>
- Melnyk, O. H. *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsia ta instrumentarii* [Systems of Diagnostics of Activity of Machine-building Enterprises: Polycriteria Concept and Tools]. Lviv: Vyd-vo Nats. un-tu «Lvivska politekhnika», 2010.
- Prokhorova, V. V. “Upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva yak osnova transformatsiinykh protsesiv” [Management of Sustainable Development of the Enterprise as a Basis of Transformation Processes]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 29 (2010): 364–370.
- Raiko, D. V. “Vyznachennia rozvytku marketynhovo diialnosti promyslovoho pidpriemstva” [Definition of Marketing Activities of Industrial Enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3, vol. 1 (2011): 109–117. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/24136/1/mmi2011\\_3\\_1\\_117\\_124.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/24136/1/mmi2011_3_1_117_124.pdf)
- Slovnnyk ukrainskoi movy* [Dictionary of the Ukrainian Language], vol. 4. Kyiv: Naukova dumka, 1973.
- Vasilenko, A. V. *Menedzhment ustoychivogo razvitiya predpriyatiy* [Management of Sustainable Development of Enterprises]. Kyiv: Tsentr uchebnoy literatury, 2005.