

Пономарьов Владислав Дмитрович. Аспірант PhD кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
(Харків, Україна).

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджується закордонний досвід оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств. Основна увага приділяється аналізу методів і підходів, які широко використовуються в розвинених країнах, зокрема *Balanced Scorecard* (BSC) та *Economic Value Added* (EVA). Окремо розглядаються міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS) та їхній вплив на оцінку ефективності підприємств. На основі проведеного аналізу сформульовані рекомендації щодо адаптації цих підходів до умов української економіки, що дозволить підвищити ефективність управління підприємствами та їхню конкурентоспроможність на глобальному ринку. Розглянуті методи, що відтворюють прогресивний зарубіжний досвід економічної оцінки діяльності промислових підприємств, поступово входять в практику і використовуватися дослідниками та економістами у вітчизняній економіці. Результати дослідження підтверджують необхідність впровадження комплексного підходу до оцінювання ефективності, який включає як фінансові, так і нефінансові показники. Це дозволяє підприємствам не лише підвищити свою внутрішню ефективність, але й зміцнити конкурентні позиції на міжнародному ринку.

Ключові слова: зарубіжний досвід, економічна ефективність, методи, моделі, фактори, оцінка, промислові підприємства

Ponomarov Vladyslav, postgraduate PhD of the Department of Business Economics and International Economic Relations National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Kharkiv, Ukraine).

RESEARCH OF FOREIGN EXPERIENCE IN ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF ENTERPRISES

Abstract. The article examines the foreign experience of assessing the economic efficiency of enterprises. The focus is on the analysis of methods and approaches that are widely used in developed countries, in particular *the Balanced Scorecard* (BSC) and *the Economic Value Added* (EVA). International Financial Reporting Standards (IFRS) and their impact on the assessment of enterprise performance are considered separately. On the basis of the analysis, recommendations on adaptation of these approaches to the conditions of the Ukrainian economy, which will increase the efficiency of enterprise management and their competitiveness in the global market. The considered methods, which reproduce the progressive foreign experience of economic evaluation of the activities of industrial enterprises, are gradually entering practice and are used by researchers and economists in the domestic economy. The results of the study confirm the need to introduce an integrated approach to performance evaluation, which includes both financial and non-financial indicators. This allows enterprises not only to increase their internal efficiency, but also to strengthen their competitive positions in the international market.

Keywords: foreign experience, economic efficiency, methods, models, factors, evaluation, industrial enterprises.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на світових ринках питання оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств набуває особливої актуальності. Закордонний досвід у цій сфері є цінним джерелом знань і практик, які можуть бути адаптовані до українських реалій з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [1-27]. Аналіз підходів та інструментів, що використовуються в різних країнах для оцінки економічної ефективності, дозволяє виявити найкращі практики та розробити рекомендації для їх впровадження у вітчизняних компаніях. Ряд наукових досліджень відомих авторів присвячені дослідженню закордонного досвіду оцінювання економічної ефективності підприємств та можливостям його адаптації до умов української економіки.

Актуальність дослідження закордонного досвіду оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських компаній в умовах глобалізації та інтеграції в світову економіку. Успішний досвід зарубіжних країн у цій сфері може стати основою для вдосконалення методів управління, підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації виробничих процесів на вітчизняних підприємствах. Врахування міжнародних стандартів та передових практик оцінювання економічної ефективності дозволяє підприємствам краще адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечити стійкий розвиток. Вивчення та адаптація закордонного досвіду є важливим кроком на шляху до модернізації економічної системи України та підвищення конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведене дослідження свідчить про зростаючий інтерес до цієї теми серед науковців та практиків у всьому світі. У більшості зарубіжних робіт [1, 3, 7, 8, 11] акцент робиться на комплексних підходах до оцінки, які включають як фінансові [4, 9], так і нефінансові показники [10, 17, 19], що відображають стійкість і довгострокову ефективність підприємств.

Останні дослідження зосереджені на адаптації таких інструментів, як Balanced Scorecard (BSC) [8, 9, 10, 21, 24] та Economic Value Added (EVA) [11, 18, 20], які широко застосовуються в розвинених країнах для оцінки економічної ефективності підприємств. Вивчаються питання інтеграції цих методик у контексті управління підприємствами в країнах, що розвиваються, з урахуванням їх специфічних економічних умов [3, 22, 27]. Також значна увага приділяється аналізу міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) та їх впливу на підвищення прозорості та ефективності управління підприємствами [5, 18, 26]. Вивчення практичного досвіду впровадження таких стандартів показує, що їхнє застосування сприяє точному відображенню економічної ситуації на підприємствах та підвищує довіру інвесторів.

Таким чином, аналіз літератури свідчить про наявність значного закордонного досвіду в оцінюванні економічної ефективності підприємств, який може бути корисним для адаптації в українському бізнес-середовищі.

Постановка завдання. Метою цієї статті є дослідження закордонного досвіду оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств та розробка рекомендацій щодо його адаптації до умов української економіки. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання: проаналізувати основні методи та підходи до оцінювання економічної ефективності, що використовуються у зарубіжних країнах; вивчити впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) та їх вплив на оцінку ефективності підприємств; дослідити використання інструментів, таких як Balanced Scorecard (BSC) та Economic Value

Added (EVA), в контексті управління економічною ефективністю; оцінити можливості та обмеження застосування закордонних підходів в українських умовах; розробити рекомендації для підприємств України щодо впровадження передового закордонного досвіду в процес оцінювання економічної ефективності. Результати цього дослідження повинні сприяти підвищенню ефективності управління підприємствами в Україні та їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У міжнародній практиці порівняльної оцінки функціонування бізнесу та економічного оцінювання виробничої діяльності світових компаній використовується досить велика кількість різноманітних методів і методик, серед яких найбільш широко застосовується методичний підхід, відомий як багатofакторна модель Дюпона. Модель Дюпона (DuPont Model), також відома як система Дюпона або аналіз Дюпона, була розроблена компанією «E.I. du Pont de Nemours and Company» у 1920-х роках [2, 8, 9]. Ця модель використовується для аналізу фінансової та економічної ефективності діяльності підприємства та розкладання рентабельності його власного капіталу (Return on Equity, ROE) на складові частини.

Вказана модель представляє собою детально детерміновану аналітичну (факторного виду) залежність головних складових фінансово-економічної звітності промислових підприємства. Методична сутність моделі зводиться до декомпозиції моделі рентабельності власних активів підприємства на чинники, які впливають на значення рентабельності. Дослідження здійснюється на основі визначення розрахункових коефіцієнтів. Потім визначається, який з чинників впливає на рівень рентабельності в найбільшій мірі, так як від цього буде залежати і сама оцінка і надані потім рекомендації по покращенню ефективності виробничої діяльності підприємства з метою максимізації його прибутків. Цінність і важливість виділених чинників пояснюється тим фактом, що вони інтегрують всі сторони і сфери фінансово-господарської та економічної діяльності промислового підприємства, його фінансову звітність, її динаміку і статику. Перший з чинників узагальнює річний звіт про загальні фінансові результати діяльності даного підприємства, другий – відтворює актив балансу, а третій – пасив цього ж балансу [3, 7].

На практиці модель Дюпона використовується в трьох різновидах. Розглянемо їх більш детально.

Перший різновид – двофакторні моделі. Представляють собою найбільш простий варіант. Формула включає в себе всього два основних параметри:

рентабельність фактичних продажів і оборотність наявних бізнес-активів. Рентабельність активів, а точніше її коефіцієнт, буде розраховуватися шляхом ділення чистого прибутку на вартість наявних активів (вона розраховується на підставі середнього значення за певний період з урахуванням показника амортизації).

Другий різновид – трьохфакторні моделі. Такий тип моделей використовується найчастіше. Він показує пряму залежність між показником реального прибутку і власними вкладеними коштами, а також оцінкою показника існуючих продажів і розміру наявних активів бізнесу. При розрахунку за цією формулою важливо враховувати, що показник власного капіталу буде включати в себе статут, резервний і додатковий капітал компанії, а також весь нерозподілений прибуток на момент розрахунку, включаючи гроші у фінансових трастових фондах.

Третій різновид - п'ятифакторні моделі. Тут в якості додаткових факторів також розглядаються операційний фінансовий прибуток і прибуток бізнесу до вирахування податків.

Головною перевагою моделі Дюпона є її гнучкість: аналітики чи економісти можуть використовувати різні варіанти моделі в залежності від необхідної глибини і якості розрахунків. Більш того, потенційний інвестор може сам розрахувати показники по підприємству, яке його цікавить. Всі вихідні дані для застосування моделі Дюпона можна взяти з відкритих джерел фінансової звітності бізнесу.

Але моделі Дюпона притаманні і певні недоліки. По-перш, специфіка розрахунку реальної вартості наявних активів може призвести до певних розбіжностей, оскільки в моделі використовується балансова вартість, а не ринкова. По-друге, будь-який актив, який підприємство придбає з використанням кредитних або позикових коштів, не може бути правильно врахований, так як використання моделі не передбачає можливостей повного визначення та врахування банківських відсотків. По-третє, бухгалтерська звітність, яка

здійснюється на підприємстві, не завжди може бути правильним (в достатній мірі достовірним) джерелом інформації.

Широке використання в зарубіжних країнах отримала також система інтегрального (комплексного) аналізу ефективності використання власного капіталу промислового підприємства, яка розроблена фірмою «Modern Soft». Система інтегрального аналізу ефективності використання активів фірми «Modern Soft» із США відноситься до методики, яка аналізує та оцінює використання активів компанії для визначення їх ефективності. Ця методика може включати в себе різні показники та коефіцієнти, такі як рентабельність активів (ROA), коефіцієнт оборотності активів, амортизаційні відрахування, а також інші фінансові та операційні показники. Фірма «Модерн Софт» розробила спеціалізоване програмне забезпечення, яке автоматизує даний процес, надаючи компаніям інструменти для детального аналізу та оцінки ефективності активів.

Методичні засади цієї системи засновані на широкому використанні інформаційних технологій та комп'ютерної техніки з спеціальним пакетом прикладних програм. В основу методичного представлення цього підходу покладено представлення формули формування комерційного прибутку промислового підприємства як сукупність первинних економічних та фінансових блоків, з використанням яких моделюється клас чинників, які безпосередньо формують загальний прибуток. Специфіка виробничо-господарської діяльності промислового підприємства передбачає, що цю систему блоків та класів формує безпосередньо користувач (аналітик, економіст, фінансист). Це надає реальні можливості відтворити в даній методиці всі основні (ключові) складові формування повного прибутку підприємства у повній відповідності з необхідним (бажаним) ступенем деталізації. Побудувавши таку модель група розрахунків кількісно наповнює класи та блоки характеристиками та показниками у повній відповідності до звітної інформації промислового підприємства [2, 14, 20].

Відомий американський економіст Джеймс Ван Хорн (James Van Horne), який спеціалізується на оцінці ефективності фінансів, для оцінки ефективності

діяльності підприємства запропонував модель SGR (Sustainable Growth Rate). Модель SGR або темп сталого економічного зростання — це економічна концепція ефективності, яка визначає максимальний темп росту, якого може досягти підприємство без залучення додаткового зовнішнього фінансування, тобто, виключно за рахунок власного капіталу. Ця модель є важливим інструментом для оцінки фінансової стабільності та потенціалу зростання підприємства. Основні компоненти моделі SGR включають в себе коефіцієнт рентабельності власного капіталу (*ROE*) - відображає, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал для генерації прибутку; коефіцієнт реінвестування (*b*) - визначає частку чистого прибутку, яку підприємство реінвестує в свій бізнес для підвищення його ефективності, а не виплачує акціонерам і співробітникам у вигляді певних дивідендів.

Значення моделі SGR для оцінювання економічної ефективності діяльності промислового підприємства може бути охарактеризовано наступними характеристиками:

а) модель SGR показує, наскільки швидко компанія може зростати, не потребуючи додаткового зовнішнього фінансування. Це допомагає уникнути надмірного ризику, пов'язаного з залученням зовнішніх позик або випуском додаткових акцій;

б) знання SGR допомагає менеджерам і акціонерам приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестицій, планування дивідендної політики та управління капіталом;

в) порівняння фактичного темпу зростання компанії з її SGR може вказати на ефективність управління та використання ресурсів. Якщо фактичний темп зростання значно перевищує SGR, це може свідчити про необхідність залучення додаткового капіталу або перегляду стратегії розвитку;

г) модель SGR допомагає ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані зі зростанням. Компанії, що зростають швидше за свій SGR, можуть зіткнутися з

фінансовими труднощами через недостатню ліквідність або перевантаження боргом.

Разом з тим, модель *SGR* має і певні обмеження при своєму використанні. До них, на наш погляд, слід віднести наступні:

- модель базується на припущенні про стабільність *ROE* та коефіцієнта реінвестування, що може не відповідати реальним умовам, де ці показники можуть коливатися;
- модель не враховує зовнішні економічні фактори, ринкові умови або конкурентне середовище, які також можуть впливати на можливості зростання підприємства;
- для нових або швидкозростаючих компаній, які активно залучають зовнішній капітал для фінансування свого розвитку, модель *SGR* може бути менш релевантною.

Таким чином, модель *SGR* є важливим інструментом для фінансового аналізу і стратегічного планування, проте вона повинна використовуватися в контексті інших фінансових показників та аналітичних інструментів.

Найбільш широке розповсюдження в компаніях США та ЄС отримала модель SWOT-аналізу (від англійських слів Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), яка у процесі стратегічного планування широко використовується і пропонує розподіл чинників та явищ на чотири категорії: слабких і сильних сторін проекту, можливостей, що відкриваються при його реалізації, та загроз, пов'язаних з його здійсненням. Модель SWOT-аналізу була розроблена Альбертом Хамфрі (Albert Humphrey) у 1960-х роках. Він працював в Стенфордському дослідницькому інституті (Stanford Research Institute, SRI), де і розробив цю методологію [7]. В подальшому модель SWOT-аналізу стала одним із найбільш популярних інструментів стратегічного планування.

На наш погляд, SWOT-аналіз є потужним інструментом, який дозволяє машинобудівним підприємствам ефективно планувати та реалізовувати свої стратегії, адаптуючись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Одним з вагомих досягнень зарубіжного досвіду в сфері економічної оцінки діяльності промислових підприємств є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) – комплексний метод, у якому використовуються фінансові та нефінансові показники для оцінки діяльності підприємства з різних перспектив (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток). Система збалансованих показників (BSC) – це стратегічна система управління, розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортонем [8, 9]. Вона призначена для вимірювання та управління ефективністю діяльністю підприємства через призму чотирьох основних перспектив.

1. Фінансова перспектива: оцінює фінансові результати організації, такі як доходи, витрати, прибуток, рентабельність.
2. Перспектива клієнтів: оцінює задоволеність і лояльність клієнтів, частку ринку, утримання клієнтів.
3. Внутрішні бізнес-процеси: оцінює ефективність та якість внутрішніх процесів, які створюють цінність для клієнтів.
4. Навчання і розвиток (інновації та розвиток): оцінює здатність організації до навчання, росту та розвитку.

Широке розповсюдження система збалансованих показників отримала завдяки наявності в своїй основі значних переваг. Зокрема, звернемо увагу на те, що вона сприяє комплексному підходу до оцінки діяльності, охоплюючи як фінансові, так і нефінансові аспекти, а це забезпечує всебічний огляд організації та її діяльності; зв'язує щоденні операційні дії з довгостроковими стратегічними цілями; допомагає кожному співробітнику розуміти, як їх робота сприяє досягненню стратегічних цілей; сприяє кращій комунікації та розумінню цілей і завдань на всіх рівнях діяльності підприємства; забезпечує більш ефективний контроль і моніторинг діяльності; сприяє виявленню слабких місць і можливостей для поліпшення; може підвищити мотивацію співробітників через чітке визначення цілей і завдань [8, 9].

При використанні системи *BSC* слід враховувати і наявність в ній певних складнощій та недоліків. По-перше, впровадження *BSC* вимагає значних ресурсів

і часу, а також потребує залучення всього персоналу та зміни корпоративної культури. По-друге, підтримка системи потребує постійного моніторингу та оновлення даних, тобто може бути дорогим процесом, особливо для невеликих підприємств. По-третє, деякі показники важко виміряти об'єктивно, що може призвести до суб'єктивності в оцінках, наприклад, вимірювання задоволеності клієнтів може бути складним завданням. По-четверте, може призвести до надмірної уваги до кількісних показників, залишаючи поза увагою якісні аспекти діяльності підприємства. Всі ці моменти слід обов'язково враховувати при використанні системи *BSC*, щоб не спотворити загальну картину економічної оцінки діяльності промислового підприємства [8, 9].

Безперечно цікавою зарубіжною розробкою є модель доданої економічної вартості (*Economic Value Added, EVA*) – метод, заснований на оцінці різниці між чистим операційним прибутком та вартістю залученого капіталу [19, 14, 15, 16]. Модель *EVA* була розроблена *Stern Stewart & Co.*, консалтинговою компанією, заснованою Джоелом Стерном (*Joel Stern*) і Гартом Стюартом (*G. Bennett Stewart III*) [19]. Ця модель призначена для оцінки реальної економічної вартості, створеної компанією. *EVA* вимірює економічний результат діяльності підприємства, прибуток, виключивши з нього всі витрати, включаючи вартість капіталу. Аналізуючи методичну сутність моделі *EVA* відмітимо, що вона визначає різницю між чистим операційним прибутком після сплати податків (*NOPAT*) і вартістю всього залученого капіталу (*Capital Charge*) [19, 14, 15, 16].

Таким чином, *EVA* показує, наскільки компанія змогла створити додану вартість понад вартість капіталу, залученого для її діяльності. Якщо *EVA* позитивна, це означає, що компанія генерує прибуток, перевищуючий витрати на капітал. Якщо значення *EVA* негативне, це вказує на те, що компанія не покриває витрати на залучений капітал, тобто її діяльність неефективна.

Дослідження закордонного досвіду оцінки ефективності діяльності підприємства не був би повний, якби в ньому був відсутній метод аналізу ефективності витрат (*Activity-Based Costing, ABC*) – модель, яка дозволяє точно визначити витрати на

окремі види діяльності та оптимізувати їх. Метод ABC був розроблений у 1980-х роках професорами Робертом Капланом (Robert S. Kaplan) і Робіном Купером (Robin Cooper) з Гарвардської школи бізнесу [10]. Вони вперше представили концепцію ABC у своїх дослідженнях і статтях, підкреслюючи необхідність більш точного обліку витрат, ніж це забезпечували традиційні методи. Їхні дослідження показали, що традиційні системи обліку витрат часто не можуть точно розподілити непрямі витрати, що призводить до неточних оцінок собівартості продуктів або послуг. Метод ABC, навпаки, дозволяє більш точно і справедливо розподіляти ці витрати, що сприяє прийняттю кращих управлінських рішень.

Метод ABC є корисним інструментом для компаній, що прагнуть до більш точного обліку витрат і підвищення ефективності діяльності підприємства. Він дозволяє отримати глибше розуміння витрат і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Але при його використанні слід звернути увагу на складність і трудомісткість цього методу, впровадження та підтримка системи ABC може вимагати значних ресурсів і часу. Для ефективного використання ABC потрібні детальні дані про всі діяльності і драйвери витрат, що може бути складно зібрати. Використання ABC може вимагати змін у бізнес-процесах і системах обліку [10].

На завершення звернемо увагу ще на один досить популярний в практиці діяльності закордонних промислових підприємств метод економічного оцінювання діяльності промислових підприємств – бенчмаркінг. Бенчмаркінг (benchmarking) — це процес порівняння продуктивності, процесів та практик однієї організації з кращими в галузі або з іншими організаціями [4, 20, 6, 12, 13]. Хоча концепція порівняння та запозичення кращих практик існує давно, системний підхід до бенчмаркінгу, був вперше розроблений компанією Xerox у 1970-х роках. Орієнтація на провідні компанії допомагає підвищити якість продуктів і послуг, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів. Знання сильних сторін конкурентів допомагає розробляти стратегії для отримання переваги на ринку. Вивчення передового досвіду стимулює впровадження інновацій і сприяє креативному мисленню в компанії. Бенчмаркінг надає цінну

інформацію для стратегічного планування і допомагає встановити реалістичні цілі [4, 20, 6, 12, 13].

Закордонний досвід демонструє широкий спектр методів та інструментів для оцінки економічної ефективності підприємств, включаючи фінансові показники, нефінансові метрики, методи бенчмаркінгу, аналіз витрат та вигод, а також інноваційні підходи, такі як система збалансованих показників (BSC) і економічна додана вартість (EVA). Успішне впровадження закордонних методик вимагає адаптації до специфіки місцевого ринку, законодавчих норм та культурних особливостей. Для цього необхідно проводити детальний аналіз та налаштовувати інструменти оцінювання відповідно до умов конкретної країни.

Висновки. Проведене дослідження показує, що закордонний досвід у сфері оцінювання економічної ефективності діяльності машинобудівних підприємств може бути корисним для українського бізнесу. Впровадження передових методик і підходів дозволить підвищити продуктивність, оптимізувати витрати і забезпечити стійке ефективне зростання підприємств. Адаптація закордонного досвіду вимагає глибокого розуміння місцевих умов і контексту, але може привести до значних позитивних змін в управлінні економічною ефективністю. Розглянуті методи, що відтворюють прогресивний зарубіжний досвід економічної оцінки діяльності промислових підприємств, поступово входять в практику і використовуватися дослідниками та економістами у вітчизняній економіці. Разом з тим, вони ще не знайшли свого широкого розповсюдження. Переважно ці методи використовуються в практиці економічної діяльності підприємствах з зарубіжними інвестиціями. Практична діяльність відтворює той факт, що промислові підприємства, які в своїй діяльності використовують сучасні зарубіжні методи аналізу та визначення економічної ефективності своєї діяльності, суттєво краще оптимізували свою виробничо-комерційну діяльність в більшій мірі досягли підвищення її ефективності.

Список використаних джерел:

1. Baker M. (1990) Dictionary of Marketing and Advertising. N.Y.: Nichols Publishing. 47 p.
2. Blumenthal R.G. (1998) Tis the Gift to Be Simple – Why the 80-year-old DuPont Model Still Has Fans? // CFO Magazine, January.

3. Bowersox D.J. (1989) The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution / D. J. Bowersox, E. A. Morash // *Europ. J. of Marketing*. Vol. 23, № 2. P. 60–65.
4. Camp R.C. (1989) *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Wisconsin: ASQC Industry Press, Milwaukee.
5. Defining supply chain management / J. T. Mentzer [et al.] // *J. of Business Logistics*. 2001. Vol. 22, № 2. P. 1–25.
6. Garlick S., Pryor G. (2004) *Benchmarking the university: Learning about improvement. A Report for the Department of Education, Science and Training, Regional Knowledge Works*.
7. Humphrey, A. (2005) *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI Alumni Newsletter. SRI International, United States.
8. Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, Vol.70, Jan-Feb
9. Kaplan Robert S., Norton D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
10. Kaplan Robert S., Robin Cooper (1998) *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Larson P., Rogers D. *Supply chain management: definition growth and approaches // J. of Marketing Theory and Practice*. 1998. Vol. 6, № 3. P. 1–5.
12. Massaro V. (1998) *Benchmarking in Australian Higher Education // Benchmarking in Higher Education: An International Review / Ed. by A. Schofield. – London: CHEMS and Paris: UNESCO*. P. 33-43.
13. McKinnon K.R, Walker S.H, Davis D. (2000) *Benchmarking: A Manual for Australian Universities*. Canberra: Dept. of Education, Training and Youth Affairs, Higher Education Division, 2000.
14. Miller M. (1977) *Debt and Taxes*. *The Journal of Finance*. 1977. Vol. 32. No 2. P. 261–275.
15. Modigliani F., Miller M. *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*. *The American Economic Review*. 1958. Vol. 48. No 3. P. 261–297.
16. Modigliani F.M. *Miller Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction*. *The American Economic Review*. 1963. Vol. 53. No 3. P. 433–443.
17. Oliver K., Webber M., Christopher M. (1982) *Supply chain management: Logistics catches up with strategy // Logistics, The Strategic Issues*. London: Chapman and Hall. P. 63–75.
18. Robin, Kaplan Robert S. (1991) *The design of cost management systems : text, cases, and readings / Englewood Cliffs: Prentice Hall*. XII, 580 p.
19. Stewart B., Stern D. (1999) *The Quest For Value. The EVA management guide*. New York: Harper Business.
20. Watson G.H. (1993) *Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best*. New York: John Wiley.
21. Перерва П.Г., Ткачова Н.П., Шаульська Л.В. Рефлексивне управління підприємствами в умовах діджиталізації бізнес-процесів в промисловій та аграрній сферах// *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. Харків: 1 (191). 2024. С. 87-101.
22. Pererva P.G., Kobieliyeva T.O., Shaulska L.V. *Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. №

1(23). С. 43-50.

23. Перерва П. Г., Шаульська Л. В., Кобелева Т. О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. Економіка і організація управління. 2023. № 1 (49). С. 34–44.

24. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва [та ін.]; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Планета-Прінт, 2019. 1002 с.

25. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Прінт, 2020. 354 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>

26. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

27. Шаульська Л.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Харків: 3 (181). 2023. С. 14-23.

REFERENCES:

1. Baker M. (1990) Dictionary of Marketing and Advertising. N.Y.: Nichols Publishing. 47 p.
2. Blumenthal R.G. (1998) Tis the Gift to Be Simple – Why the 80-year-old DuPont Model Still Has Fans? // CFO Magazine, January
3. Bowersox D.J. (1989) The Integration of Marketing Flows in Channels of Distrubution / D. J. Bowersox, E. A. Morash // Europ. J. of Marketing. Vol. 23, № 2. P. 60–65.
4. Camp R.C. (1989) Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Wisconsin: ASQC Industry Press, Milwaukee.
5. Defining supply chain management / J. T. Mentzer [et al.] // J. of Business Logistics. 2001. Vol. 22, № 2. P. 1–25.
6. Garlick S., Pryor G. (2004) Benchmarking the university: Learning about improvement. A Report for the Department of Education, Science and Training, Regional Knowledge Works.
7. Humphrey, A. (2005) SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Newsletter. SRI International, United States.
8. Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Vol.70, Jan-Feb
9. Kaplan Robert S., Norton D.P. (2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press.
10. Kaplan Robert S., Robin Cooper (1998) Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press.
11. Larson P., Rogers D. Supply chain management: definition growth and approaches // J. of Marketing Theory and Practice. 1998. Vol. 6, № 3. P. 1–5.
12. Massaro V. (1998) Benchmarking in Australian Higher Education // Benchmarking in Higher Education: An International Review / Ed. by A. Schofield. – London: CHEMS and Paris: UNESCO. P. 33-43.
13. McKinnon K.R, Walker S.H, Davis D. (2000) Benchmarking: A Manual for Autralian

Universities. Canberra: Dept. of Education, Training and Youth Affairs, Higher Education Division, 2000.

14. Miller M. (1977) Debt and Taxes. *The Journal of Finance*. 1977. Vol. 32. No 2. P. 261–275.
15. Modigliani F., Miller M. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*. 1958. Vol. 48. No 3. P. 261–297.
16. Modigliani F.M. Miller Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction. *The American Economic Review*. 1963. Vol. 53. No 3. P. 433–443.
17. Oliver K., Webber M., Christopher M. (1982) Supply chain management: Logistics catches up with strategy // *Logistics, The Strategic Issues*. London: Chapman and Hall. P. 63–75.
18. Robin, Kaplan Robert S. (1991) *The design of cost management systems : text, cases, and readings / Englewood Cliffs: Prentice Hall. XII, 580 p.*
19. Stewart B., Stern D. (1999) *The Quest For Value. The EVA management guide*. New York: Harper Business.
20. Watson G.H. (1993) *Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best*. New York: John Wiley.
21. Pererva P.G., Tkachova N.P., Shaulska L.V. Refleksyvne upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh didzhytalizatsiyi biznes-protseviv v promysloviy ta ahrarniy sferakh [Reflexive management of enterprises in the conditions of digitalization of business processes in industrial and agricultural spheres] // *Enerhozberezhennya. Enerhetyka. Enerhoaudyt*. Kharkiv: 1 (191). 2024. S. 87-101.
22. Pererva P.G., Kobieliyeva T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50.
23. Pererva P. G., Shaulska L. V., Kobieliyeva T. O. (2023) Formuvannia ta vykorystannia systemy monitorynhu pidpryyemnytskykh ryzykiv iak zaporuka staloho rozvytku biznes-struktur [Formation and use of a business risk monitoring system as a guarantee of sustainable development of business structures]. *Економіка і організація управління*. no. 1 (49). pp. 34–44.
24. *Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник [Intellectual property: masters course: textbook] / P.G.Pererva [ta in.]; red.: P.G.Pererva, V.I.Borzenko, T.O.Kobyelyeva; Nats. tekhn. un-t «Kharkiv. politekhn. in-t»*. Kharkiv: Planeta-Print, 2019. 1002 s.
25. Kobyelyeva T.O. *Kompliyans-bezpeka promyslovoho pidpryyemstva: teoriya ta metody: monografiya [Compliance-safety of an industrial enterprise: theory and methods: monograph]*. Kharkiv: Planeta-Prynt, 2020. 354 s.
26. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliyeva T.A. *Compliance program: tutorial*. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
27. Shaulska L.V., Pererva P.G., Kobyelyeva T.O. *Doslidzhennya vplyvu pidpryyemnytskykh ryzykiv na stalyy rozvytok pidpryyemstva [Study of the influence of entrepreneurial risks on the sustainable development of the enterprise] // Enerhozberezhennya. Enerhetyka. Enerhoaudyt*. Kharkiv: 3 (181). 2023. S. 14-23.

Надійшла до редакції 10.06.2024 р.