

УДК 338.24:658(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-12>**Лизанець А.Г.**кандидат економічних наук, доцент,  
Мукачівський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6432-1685>**Проскура В.Ф.**доктор економічних наук, професор,  
Мукачівський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5494-0039>**Скуба А.М.**магістр,  
Мукачівський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8267-1118>**Lyzanets Anzhela, Proskura Volodymyr, Skuba Anastasiia**  
Mukachevo State University

## УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено сутність, походження, відмінність та взаємозв'язок між поняттями «результат» та «ефект», «результативність» та «ефективність». Акцентовано увагу на цільовій спрямованості категорії «результативності діяльності» та доцільності її розгляду як агрегуючого показника позитивних ефектів, отриманих внаслідок функціонування підприємства. Обґрунтовано необхідність управління результативністю діяльності, окреслено чинники впливу на неї. На основі узагальнення виокремлено традиційний та сучасні підходи до управління результативністю через використання логічно-дедуктивних та емпірично-дедуктивних груп систем показників оцінки, визначено переваги та недоліки їх застосування. Аргументовано доцільність використання системи управління результативністю BPM для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах невизначеності середовища, зумовленого воєнним станом в країні.

**Ключові слова:** результативність, ефективність, результативність діяльності підприємства, управління результативністю діяльності підприємства, логічно-дедуктивні та емпірично-дедуктивні показники оцінки результативності, BPM (Business Performance Management).

## MANAGEMENT OF ENTERPRISE PERFORMANCE

In the conditions of uncertain environment, performance management is the important component of the management system that determines the competitiveness of the enterprise and its ability to withstand risks and crises. In this regard, identification of performance and selection of optimal methodological tools for analytical assessment of performance and its management is the urgent task. The article reveals the essence, origin, distinction and interrelation between the concepts of «result» and «effect», «efficiency» and «effectiveness». It is argued that the effectiveness of activity characterises the level of achievement of its goals, while efficiency is the means, methods, ways that are used to achieve these goals. The authors focus attention on the target orientation of the category of «effectiveness of activity» and the expediency of its consideration as a generalising characteristic of various positive effects obtained in connection with the productive usage of resources based on the full realisation of the existing capabilities and development potential of the particular enterprise. The factors of influence on performance are outlined. The meaning of the concept «management of enterprise performance» is revealed and the necessity of permanent performance management is substantiated. Based on generalisation, traditional and modern approaches to performance management are allocated through the usage of logical-deductive and empirical-deductive groups of evaluation indicator systems. The advantages and disadvantages of applying different approaches in modern conditions are determined. The expediency of applying the BPM performance management system for national enterprises operating in the uncertain environment due to the martial law in the country is argued. The practical significance of the study is to substantiate the feasibility of continuous monitoring and management of enterprise performance by means of BPM (Business Performance Management) in combination with the Balanced Scorecard (BSC) methodology as the effective technology for correlating performance indicators in accordance with organisational goals and changes in the environment.

**Keywords:** effectiveness, efficiency, performance of enterprise, management of enterprise performance, logical-deductive and empirical-deductive indicators of performance assessment, BPM (Business Performance Management).

**JEL classification:** M10, M21

**Постановка проблеми.** В умовах невизначеності середовища, зумовленого макроекономічними чинниками, глобалізацією бізнесу, посиленням конкуренції, змінністю вимог споживачів, потребою постійного оновлення та удосконалення товарів і послуг через інтенсифікацію НТП, проявами кризи у різних секторах економіки підприємствам дуже важливо зберегти

свої позиції на ринку. Результативність господарської діяльності перетворюється на пріоритетну складову конкурентоспроможності підприємства, яка забезпечує перспективи його розвитку, утримання споживачів та розширення сфери впливу. В зв'язку з цим ефективне та раціональне управління результативністю є актуальними для всіх суб'єктів господарювання, які повинні

бути свідомі щодо необхідності системного підходу до управління, використання сучасних методів та інструментів постійного покращення бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження, спрямовані на розв'язання проблеми управління результативністю, полягають в обґрунтуванні показників оцінювання та визначенні засобів впливу на результативність окремих бізнес-процесів, діяльності підприємств, структурних підрозділів чи окремих управлінців. Ці питання відображено в наукових працях вітчизняних (Р.З. Дармиць, Н.О. Вацик [2], В.М. Ковтуненко [3], О.А. Кравченко [5], М. Кулинич [6], Л. Лігоненко, Л. Ляшко, О.І. Олексюк, В.І. [7; 8], Павлюк, О. Терещенко [9], Г. Швиданенко, Г.В. Янголь [10]) і зарубіжних учених (Т. Райхманн, Г. Менш, Г. Кокінз [4; 11], П. Хорват, П. Друкер Д. Синк, М. Веске [12] та ін.). Огляд наукових напрацювань дає підставу зробити висновок про неоднотайність думок науковців щодо вибору оптимальних методів оцінки та управління результативністю, а також необхідності у подальших дослідженнях інструментарію визначення і регулювання результативності.

**Метою** наукової публікації є розвиток теоретичних засад визначення, оцінки та управління результативністю діяльності підприємства, а також дослідження методичних інструментів для проведення аналітичної оцінки результативності і обґрунтування доцільності управління результативністю в умовах невизначеності середовища на основі системи BPM (Business Performance Management).

**Виклад основних результатів дослідження.** В умовах посиленої конкуренції для кожного підприємства пріоритетним є вирішення проблеми забезпечення успішного функціонування, що прямо пропорційно залежить від результативності діяльності. Реалізація підходу до управління за критерієм результативності заснована на правильному визначенні змісту даного поняття. Дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених по даній темі засвідчує відсутність єдності в трактуванні даної категорії та часте ототожнення «результативності» з «ефективністю» діяльності.

Згідно проведеного аналізу провідні науковці у сфері менеджменту та економіки до 70–80-х років ХХ століття акцентували увагу на відсутності відмінностей між категоріями «ефективність» і «результативність».

Але, на нашу думку, це твердження є дискусійним. У цьому контексті необхідно погодитись з авторами Дармиць Р.З. і Вацик Н.Д., які ставлять під сумнів синонімічність цих понять [2].

В 1993 р. Е. Мосенг та П. Бредап одними з перших вказали на відмінності між даними категоріями. Науковці визначали результативність через поєднання понять ефективності, економічності і гнучкості, створивши домінуючу сьогодні тривимірну модель визначення результативності економічних процесів [8]. З їх точки зору ефективність є одним із критеріїв результативності, тоді як результативність виступає агрегуючим показником.

Певні особливості трактування визначаються відмінностями у перекладі термінів *efficiency* та *effectiveness*, які їх позначають (див. рис. 1).

«Ефективність» є українським еквівалентом терміну «*efficiency*», який стосується використання засобів та ресурсів, в той час як «*effectiveness*» означає «результативність» і має відношення до організаційних цілей, поведінки та розвитку.

*Efficiency* (ефективність) характеризує ступінь раціональності використання різного роду ресурсів – фінансових, організаційних, матеріальних, часових та людських. Намагаючись підвищити ефективність певного бізнес-процесу, ми визначаємо конкретні ресурси і заходи, які сприяють його розвитку та виключаємо ті з них, що призводять до регресу.

У свою чергу «*effectiveness*» (результативність) використовується у контексті співвідношення «причина-результат».

Таким чином, результативність бізнес-процесу (діяльності) характеризує рівень досягнення його цілей, а ефективність – засоби, методи, способи, що застосовуються для досягнення цих цілей.

Результативність – це те, що можна охарактеризувати кількісно (через результат, який досягнуто), у абсолютному чи відносному вимірі.

Оскільки згідно тривимірної моделі Е. Мосенга та П. Бредапа ефективність виступає критерієм результативності, то поняття «ефекту» та «результату» теж взаємопов'язані. «Ефект», який позначає абсолютну величину вартісних, натуральних чи умовних оцінюваних параметрів процесу (дії, розвитку), є основою для дефініції поняття «результат». Концептуальною

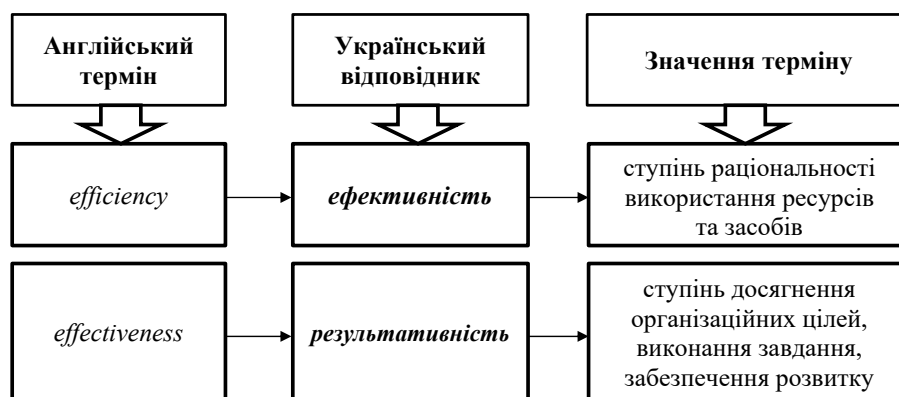


Рис. 1. Відмінність між поняттями «ефективність» та «результативність» з етимологічної точки зору

Джерело: розроблено авторами

відмінністю між ними є здатність «результату» враховувати за модулем цільову корисність як позитивних, так і негативних ефектів за певний період часу [7].

В процесі господарської діяльності виникають різні за природою, спрямованістю, характером та величиною соціально-економічні ефекти. За своїм змістом поняття «результат», крім оцінки величини господарських ефектів, відображає ще й їх цільову спрямованість.

Незалежно від того, що є ефектом функціонування чи розвитку підприємства, його результативність слід оцінювати через рівень корисності отриманих наслідків. Погоджуємось з думкою Олексюка О.І., що, оскільки результатом визнається сукупність різно-рідних ефектів, отриманих при функціонуванні соціально-економічної системи держави, галузі чи окремого підприємства, які відповідають системі цільових орієнтирів (цільовій функції системи), то під загально-системною результативністю слід розуміти міру відповідності отриманого вектору ефектів до бажаного результату функціонування системи [7].

Як наслідок, результативність діяльності підприємства є функцією руху від досягнутого на певний момент результату, оціненого через отримані протягом цього ж періоду часу соціальні, економічні, технічні ефекти та коефіцієнти цільової спрямованості.

Внаслідок наявності цільової складової поняття «результат» не існує поза системою цілей. Якщо організаційні цілі визначено правильно, і дії спрямовані на отримання позитивних ефектів, то діяльність організації зорієнтована на забезпечення належного рівня результативності.

Узагальнення та систематизація різних підходів дає змогу розглядати результативність діяльності підприємства як узагальнюючу характеристику одержаних різного роду позитивних ефектів, пов'язаних із продуктивним використанням ресурсів на основі повної реалізації наявних можливостей та потенціалу розвитку конкретного підприємства.

З точки зору Кравченко О.А., Ільницького В.В., Ульяновської О.І. категорію «ефективність» слід розуміти як співвідношення отриманого результату до витрат на його досягнення. «Результативність», у свою чергу, слід розуміти як ступінь отримання запланованого результату (з позначкою: отримано, не отримано, на скільки процентів), як на локальному рівні (напр., підвищення продуктивності праці персоналу підрозділу підприємства), так і на рівні підприємства (напр., збільшення прибутковості виробництва) [5].

На забезпечення належного рівня результативності діяльності впливає група різних факторів, які можна об'єднати у три групи:

загальносистемні (визначають передумови ефективного функціонування підприємства) – міра реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обумовленість системи відбору та оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, відповідального за координацію взаємозв'язок часткових процесів;

– зовнішні (зумовлюють обмеження операційної діяльності) – вимоги з боку зовнішнього середовища, обмеження інвестиційних ресурсів;

– фактори управління розвитком підприємства – наявність програми розвитку організації виробництва, забезпеченість організаційними ресурсами [3].

Погоджуємось з думкою науковців, що доцільно розрізняти поняття результативності з точки зору зовнішнього і внутрішнього середовища. З точки зору внутрішнього середовища діяльність підприємства може вважатися результативною, навіть якщо отримано результат нижчий за галузевий рівень, відповідно до цілей керівництва. З точки зору зовнішнього середовища, діяльність підприємства вважається не результативною, якщо його показники є нижчими за лідерів галузі. За таких критеріїв визначення результативності, підприємства завжди будуть мати недостатній рівень результативності в порівнянні з лідерами галузі, що буде значити наявність конкретних резервів росту як результативності, так і ефективності операційної системи [5].

Оскільки за тривимірною моделлю результативності господарської діяльності базується на ефективності, то її можна оцінити на основі інтегрованого аналізу ефективності різних сфер діяльності підприємства. Основним критерієм результативності є співвідношення сукупності показників, що характеризують ефективність функціонування підприємства як системи чи його складових, зокрема функціональних підсистем.

Управління підприємством повинно бути зорієнтоване на досягнення бажаних цілей та показників, тобто на забезпечення необхідної результативності діяльності.

Управління результативністю в класичному розумінні розглядається як «процес перетворення планів у дії, результати» [4].

З точки зору Олексюка О.І., менеджмент за результатами представляє собою концептуальний підхід до управління соціально-економічними системами, який базується на ідентифікації і досягненні реалістичних результатів їх функціонування. Із метою постановки реально досяжних цілей підприємство повинно проводити моніторинг зовнішнього оточення, особливо безпосереднього впливу, використовувати адекватні облікові технології, ефективні технології прогнозування тощо [7].

Загалом управління результативністю діяльності підприємства вважаємо за доцільне розглядати як управління в різних функціональних підсистемах – напрямках його діяльності (маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційній, кадровій тощо).

Важливо здійснювати постійне оцінювання і контроль показників результативності підприємства для того, щоб визначити поточний стан суб'єкта господарювання та знайти можливості розвитку. Водночас керівництву варто зосередитися на тих показниках, які відображають прогрес у процесі досягнення підприємством цілей, незалежно від того, який аспект його діяльності вони характеризують.

Визначення результативності діяльності повинно ґрунтуватися на раціональному відборі показників, що мають бути включені до моделі результативності, структуруванні системи цих показників, економічній інтерпретації та оцінці тенденцій в зміні обраних показників, моделюванні результативності за варіантами.

За способом побудови виокремлюють дві групи системи показників оцінки результативності діяльності:

1) логічно-дедуктивні, які ґрунтуються на методі дослідження, згідно якого окреме пізнається на основі послідовного вивчення внутрішніх закономірностей загального;

2) емпірично-індуктивні, що передбачають використання математично-статистичних методів обробки емпіричних даних та експертних оцінок [6].

У теорії й практиці для оцінювання результативності діяльності використовують такі групи фінансових показників, що формують логічно-дедуктивну систему, яка розглядається як класична або традиційна:

– абсолютні показники прибутку, що визначаються за даними бухгалтерської звітності (чистий прибуток, EBITDA, EBIT, NOPAT);

– відносні показники, які розраховують на базі прибутку (рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність інвестицій, рентабельність продажу тощо);

– відносні й абсолютні показники чистих грошових потоків (Cash flow, Free Cash flow, CFROI, CFROE);

– вартісно-орієнтовані показники (EVA, CVA, MVA, SVA) [6].

Традиційний підхід до оцінки результативності полягає в застосуванні стандартних аналітичних прийомів, до яких належить горизонтально-вертикальний аналіз, аналіз відносних показників, трендовий аналіз, порівняльний аналіз. Висновки щодо фінансового стану проводять на підставі зіставлення фактичних даних ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості з їх нормативними значеннями. Найпоширенішими, які належать до традиційних систем показників, є системи DuPont, ZVEI.

Управління результативністю діяльності може бути здійснене також на основі аналізу ефективності використання різних ресурсів. Оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби), дає змогу аналіз ділової активності, що передбачає застосування якісних і кількісних критеріїв [1, с. 161].

До якісних показників оцінки ділової активності належать розмір ринку збуту продукції, наявність продукції, що експортується, репутація підприємства тощо. Кількісний аналіз ділової активності здійснюється за двома напрямками: аналіз динаміки загальних показників господарської діяльності (зміна розмірів прибутку, доходів та активів), аналіз ефективності використання ресурсів підприємства (оцінка оборотності активів підприємства та її динаміки).

Емпірично-індуктивні системи показників результативності передбачають розрахунок інтегрального показника фінансового стану, який є виразом сукупності фінансових індикаторів підприємства. Найефективнішими методами, які застосовують у процесі розробки емпірично-індуктивних систем показників результативності, є дискримінантний аналіз, регресійний аналіз, експертне опитування, метод штучних нейронних мереж, нечіткої логіки. Емпірично-індуктивні системи використовують переважно для побудови моделей прогнозування банкрутства, рейтингів, фінансової діагностики й оцінювання кредитних ризиків [9, с. 254].

Традиційні системи управління результативністю підприємства зосереджені в основному на фінансових цілях. Проте оскільки результати діяльності підприємства формуються різними бізнес-процесами, використання фінансових показників часто є запізнілою реакцією, зорієнтованою на досягнутий за попередній період рівень. З огляду на це, до основних недоліків

традиційні системи управління результативністю належать: слабкий зв'язок між довгостроковими і оперативними цілями; акцентування уваги лише на фінансових результатах діяльності; відірваність системи мотивації від рівня досягнення стратегічних цілей; оцінка ефективності менеджменту носить тактичний характер.

У зв'язку з цим в сучасних умовах широкого використання набули такі системи управління результативністю як збалансована система показників (Balanced Score Card – BSC), ECOGRAI, TOPPSystem, AMBITE та ENAPS [10].

Вибір конкретних методів оцінювання та управління результативністю є похідним від стану зовнішнього середовища, загальної стратегії розвитку та пріоритетів менеджменту організації.

Невизначеність середовища, ускладнена військовим станом в країні, нестійкістю валютного курсу, проявами кризи у різних сферах, різкою нестачею різних видів ресурсів (у тому числі трудових та енергетичних), ускладненням зовнішньоекономічної діяльності, спонукає вітчизняні підприємства обирати показники та методи оцінювання результативності, які б враховували всі релевантні параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища господарювання. Доцільною для ширшого застосування в цих умовах вважаємо систему управління результативністю BPM (Business Performance Management).

На відміну від традиційних методів управління результатами роботи підприємства, BPM дозволяє застосовувати процесний підхід до менеджменту, раціонально поєднуючи фінансову, маркетингову, кадрову та операційну діяльність і перепроектовуючи управління операційною системою через призму цих бізнес-процесів.

BPM – це сукупність інтегрованих циклічних процесів управління та аналізу, а також ефективних технологій, які стосуються фінансової й операційної діяльності підприємства. Вона орієнтована на визначення стратегічних цілей підприємства, з наступною оцінкою ефективності їх досягнення, а також управління процесом досягнення пріоритетних стратегічних цілей. В своїй структурі BPM включає стратегічне управління, фінансовий та операційний менеджмент, консолідовану звітність, моделювання, аналіз і моніторинг ключових показників [11; 12].

Система управління результативністю на основі BPM охоплює оперування 4-ма групами показників – фінансовими, обліковими (витратними), ринковими і управлінськими. Механізмом настроювання усієї діяльності організації на досягнення стратегічних цілей при впровадженні BPM у діяльність підприємства є методологія Balanced Scorecard (BSC), ключовою ідеєю якої виступає необхідність використання як фінансових, так і нефінансових індикаторів для обґрунтування поточних і перспективних управлінських рішень.

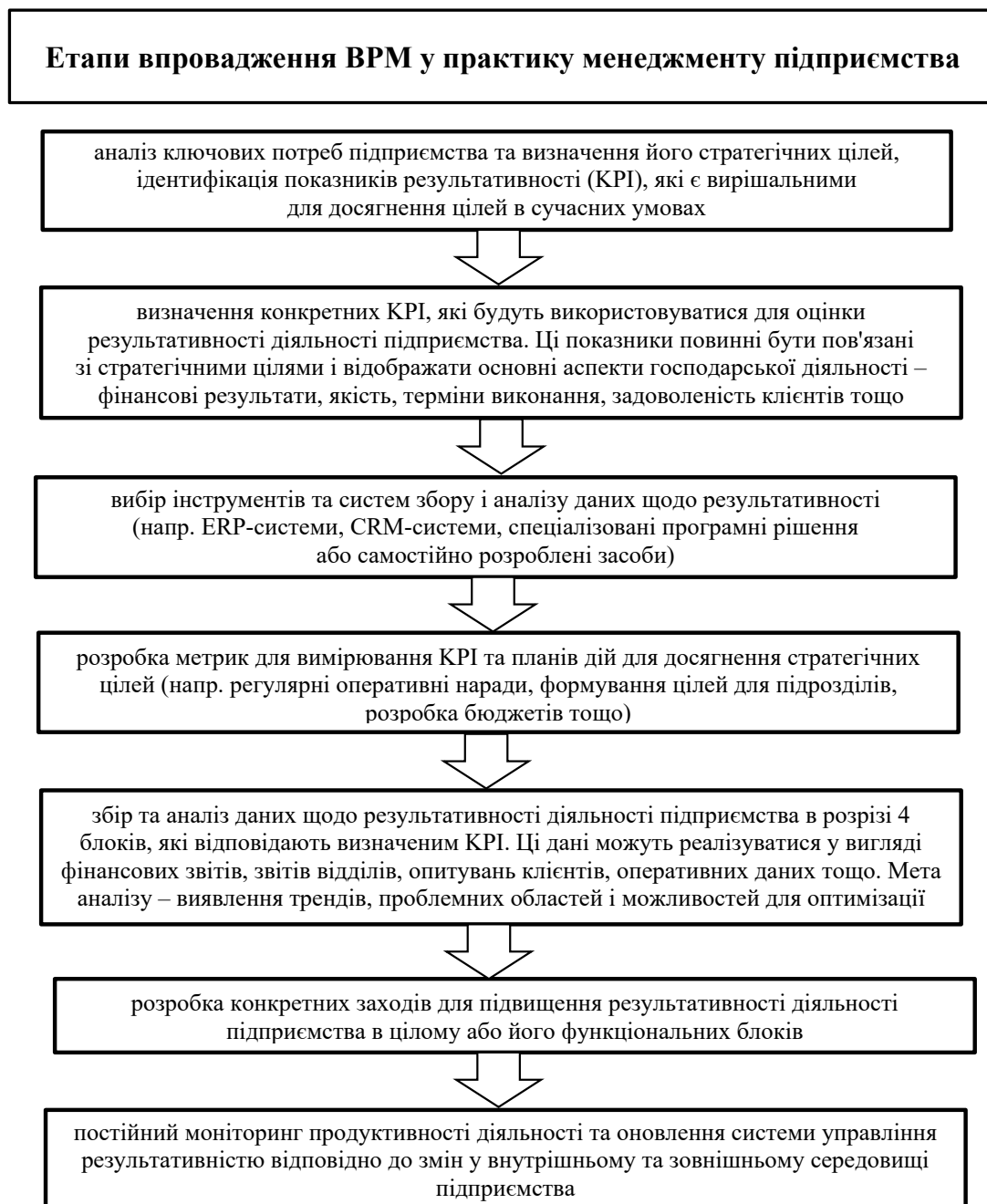
Згідно BPM усі фінансові та нефінансові показники повинні знаходити своє відображення у стратегічних картах, які у своїй традиційній формі включають такі складові: фінансову (фінансовий стан та аналіз фінансових результатів); клієнтську (імідж підприємства, лояльність споживачів тощо); внутрішню (ключові бізнес-процеси підприємства); навчання та розвитку (корпоративна культура, навички персоналу, технологія організації роботи та ін.).

Впровадження BPM у практику менеджменту вимагає здійснення дій, які у наочному вигляді представлені на рис. 2.

При застосуванні системи BPM всі обрані показники KPI та цілі підприємства мають бути взаємопов'язані. Лише за таких умов можливо відслідкувати динаміку результативності в одному з блоків (фінанси, маркетинг, кадри, операційна діяльність) або в системі в цілому та адекватно впливати на них при потребі.

Загалом впровадження Business Performance Management є динамічним процесом, який вимагає з боку менеджменту підприємства постійного вдосконалення та адаптації до змін.

**Висновки.** Результативність діяльності підприємства доцільно трактувати як його здатність досягти встановлених цілей та бути спрямованим на відповідність організаційних рішень і дій критеріям, визначеним як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем господарювання. Управління результативністю є концептуальним підходом, обраним підприємством, який базується на ідентифікації і досягненні бажаних результатів функціонування. Невизначеність та стохастичність середовища господарювання актуалізує перехід вітчизняних підприємств від традиційних до емпірично-індуктивних систем управління результативністю, серед яких значним потенціалом воло-



**Рис. 2.** Етапи впровадження BPM у практику менеджменту підприємства для управління його результативністю

*Джерело: розроблено авторами*

діє система ВРМ. ВРМ є технологією, що дозволяє пов'язати бізнес-цілі з конкретними фінансовими та операційними показниками і є ефективним інструментом для відстеження і оптимізації результативності бізнес-процесів та діяльності підприємства в цілому.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку системи збалансованих показників діяльності, які мають бути використані вітчизняним підприємствами для управління результативністю в умовах воєнного стану в країні.

#### Список використаних джерел:

1. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2009. 328 с.
2. Дармиць Р.З., Вацик Н.О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.12. С. 153–160.
3. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93–96.
4. Кокінз Г. Керування результативністю: Як подолати розрив між оголошеною стратегією і реальними процесами. Пер. з англ. Київ : Альварсар. 2021. 318 с.
5. Кравченко О.А., Ільницький В.В., Ульяновська О.І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3(8). С. 29–35.
6. Кулинич М., Ляшко Л. Методичний інструментарій в аналітичній оцінці результативності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 122–130.
7. Олексюк О.І. Результативність діяльності підприємств як основа формування їх інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 3. С. 21–26.
8. Олексюк О.І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія Економічні науки*. 2009. Випуск 22. С. 169–173.
9. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.
10. Янголь Г.В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 225–231.
11. Cokins G. Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 305 p.
12. Weske, M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Springer. 2019. 426 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2> (дата звернення: 02.03.2024).

#### References:

1. Bazilinska O. Ya. (2009) *Finansovyi analiz: teoriia ta praktyka* [Financial analysis: theory and practice] : navchalnyi posibnyk. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian)
2. Darmits R. Z., Vatsyk N. O. (2010) *Vzaiemozvy'язok rezultatyvnosti ta ekonomichnoi efektyvnosti v systemi menedzhmentu pidpriemstva* [Interrelation of efficiency and economic effectiveness in the enterprise management system]. *NLTU Ukrainy*, vol. 20.12, pp. 153–160.
3. Kovtunencko V. M. (2014) *Identyfikatsiia sutnosti poniat «rezultatyvnist» i «efektyvnist» diialnosti pidpriemstva ta metodolohiia yikh otsinky* [Identification of the essence of the concepts of «efficiency» and «effectiveness» of the enterprise and the methodology for their assessment]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 93–96.
4. Kokinz H. (2021) *Keruvannia rezultatyvnistiu: Yak podolaty rozryv mizh oholoshenoiu stratehiieiu i realnymy protsesamy* [Performance Management: How to bridge the gap between stated strategy and actual processes]. translation from English. Kyiv: Alvasar. (in Ukrainian)
5. Kravchenko O. A., Pnytskyi V. V., Ulianova O. I. (2013) *Zabezpechennia rezultatyvnosti i efektyvnosti vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva* [Ensuring the efficiency and effectiveness of the company's production activities]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 3(8), pp. 29–35.
6. Kulynych M., Liashko L. (2017) *Metodychni instrumentarii v analitichnii otsyntsi rezultatyvnosti* [Methodological tools for analytical performance evaluation]. *Ekonomichni chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 4, pp. 122–130.
7. Oleksiuk O. I. (2009) *Rezultatyvnist diialnosti pidpriemstv yak osnova formuvannia yikh investytsiinoi pryvablyvosti* [Performance of enterprises as a basis for shaping their investment attractiveness]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 3. pp. 21–26.
8. Oleksiuk O. I. (2009) *Tekhnolohiia otsinky rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva* [Technology for assessing the performance of an enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriia Ekonomichni nauky*, vol. 22, pp. 169–173.
9. Tereshchenko O. O., Babiak N. D. (2013) *Finansovyi kontrolinh* [Financial controlling]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
10. Yanhol H. V. (2013) *Metodychni pidkhody do vymiriuvannia rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva* [Methodological approaches to measuring enterprise performance]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 32, pp. 225–231.
11. Cokins G. (2004) *Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
12. Weske M. (2019) *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2> (accessed March 2, 2024).