

## ECONOMIC AND MANAGEMENT AT ENTERPRISES

DOI: 10.46340/eujem.2020.6.5.9

**Oleh Kuzmin, ScD in Economics**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6014-6437>

*Lviv Polytechnic National University, Ukraine*

**Nataliia Kolinko**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7458-2849>

*Lviv Polytechnic National University, Ukraine*

**Volodymyr Zhezhukha, PhD in Economics**

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0962-8366>

*Lviv Polytechnic National University, Ukraine*

### EFFICIENCY EVALUATION OF EMPLOYEES' INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SUBSYSTEM

**Олег Кузьмін, д.е.н.**

**Наталія Колінко**

**Володимир Жежуха, к.е.н.**

*Національний університет «Львівська політехніка», Україна*

### ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КЕРІВНОЇ ПІДСИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

The article has developed a method to assess the effectiveness of innovation activity of the employees of the enterprise management subsystem. The article substantiates the expediency of taking into account the indicators of evaluation of such efficiency in the context of three management levels in accordance with the tasks performed (indicators of intellectual, managerial and technological potential). The practical application of the proposed method to assess the efficiency of innovation activity of the employees of the management subsystem of the enterprise was carried out on the example of a number of industrial companies in Ukraine. In this case, a map of expert evaluation for self-assessment (internal evaluation directly by the manager), internal evaluation (any deputy) and external evaluation (directly by the developers of the method). The scale of values of the coefficient of innovation activity of the manager was built.

**Keywords:** efficiency, innovation, innovation process, innovation project, manager, management subsystem, productivity.

**Постановка проблеми.** Ринкові умови господарювання зумовлюють необхідність усвідомлення того, що результативність інноваційної діяльності суб'єкта господарювання багато в чому визначається вмідим та грамотним керівництвом. Відповідальність за створення і впровадження інновацій на підприємствах несуть першочергово керівники різних рівнів управління, що, як відомо, об'єднуються поняттям керівної підсистеми. Саме керівники формують склад і структуру інноваційного процесу, відповідають за проектування інновацій, оцінюють та прогнозують їхню ринкову привабливість, застосовують різні форми підтримки інноваційних рішень, обирають стратегічні напрямки інноваційного розвитку суб'єкта господарювання, оптимізують портфель інноваційних бізнес-проектів, формують інноваційну культуру в колективі, розв'язують конфлікти у ході реалізації інноваційного процесу тощо. У контексті цього слід приділити особливу увагу оцінюванню результативності інноваційної діяльності керівників суб'єкта господарювання. Методика такого оцінювання є процесом формування нового ефективного інструментарію керівництва інноваційною діяльністю (методів впливу, форм влади, стилів керівництва) та

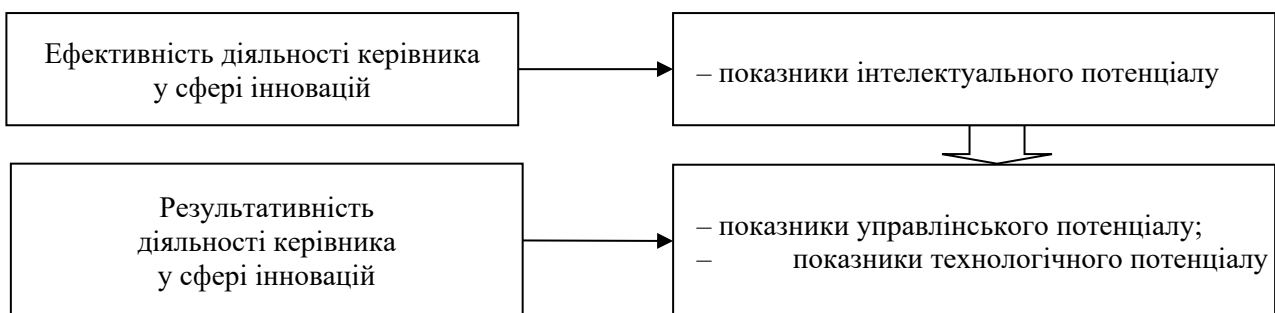
проектування релевантних підходів в керівництві інноваційними процесами, що базуються як на особистісних характеристиках керівника (його інтелектуальній складовій), так і на ефективності його впливу на результати інноваційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Варто зазначити, що проблематика оцінювання інновацій та інноваційної діяльності не є новою у науковій літературі. У цій сфері варто виокремити праці І. Алексєєва, Б. Ашейма, І. Балабанова, В. Бандурова, В. Белінської, Б. Буркинського, В. Василенка, В. Геєця, Н. Гончарової, Ю. Гончарова, А. Ейсмонта, В. Захарченка, С. Ілляшенка, Д. Кокуріна, Л. Михайлової, О. Орлова, В. Павлова, О. Редькіна, А. Савчука, В. Соловйова, Л. Федулової, Н. Чухрай, І. Школи, А. Яковлева та багатьох ін. Результати наукових досліджень у зазначеній сфері ґрунтуються на висвітленні оцінювання різних видів інновацій, окремих етапів інноваційних процесів, формування показників оцінювання інновацій й інноваційної діяльності загалом, оцінювання корпоративної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток бізнесу, оцінювання й управління інтелектуальним потенціалом компанії, оцінювання ефектів інноваційного проекту тощо.

Привертала увагу багатьох науковців і проблема оцінювання діяльності керівників на підприємствах. У цій тематиці відомі праці М. Басакова, Н. Богаченко, Н. Буряк, О. Виноградової, Ю. Вінюка, М. Гринишин, Р. Грифіна, Р. Дафта, В. Діденка, Є. Ільїна, А. Кабанова, М. Коваленка, А. Колота, О. Конкіної, А. Кочнева, Т. Максименко, Н. Малої, О. Мельник, К. Пілігрим, А. Полозової, І. Процик, В. Сладкевича, О. Чернушкіної, Е. Шарпатової, В. Яцури та багатьох інших. У працях цих та інших авторів розглянуто змістове наповнення сутності оцінювання персоналу, особливості використання методів при цьому, чинники вибору індикаторів оцінювання залежно від призначення та рівня управління в організації, переваги і недоліки їхнього практичного застосування тощо. Попри це, низка важливих завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, існуючі напрацювання, попри свою ґрунтовність, не дають змогу повною мірою окреслити особливості оцінювання результативності інноваційної діяльності працівників керівної системи організації. Як відомо, керівники-інноватори постійно працюють із персоналом свого інноваційно активного підприємства, контактують з керівниками суміжних підприємств, органами місцевої влади, відповідають за розвиток інноваційної діяльності, об'єднують ідеї підлеглих та генерують їх самостійно тощо, тому значно складніше оцінити їх результати інноваційної діяльності.

**Цілі статті.** Метою статті є розроблення методу оцінювання результативності інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення літературних джерел та узагальнення практичного досвіду дає змогу зробити висновок, що для оцінювання результативності інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми підприємства доцільно використовувати показники у розрізі трьох рівнів управління відповідно до виконуваних завдань. Перший рівень передбачає оцінювання показників інтелектуального потенціалу. При цьому слід використовуватися критерії, які визначаються у балах на основі експертних оцінок. Під час оцінювання другого та третього рівнів пропонується використовувати показники управлінського та технологічного потенціалу, які формуються на основі внутрішньої звітності підприємства (рис. 1).



**Рис. 1. Показники оцінювання результативності інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми підприємства**

*Джерело: запропоновано авторами*

У табл. 1 наведено індикатори, на підставі яких розраховують узагальнений показник результативності інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми підприємства.

**Показники, що характеризують ефективність та результативність роботи працівників  
керівної підсистеми підприємства у сфері інноваційної діяльності**

Назви показників	Умовні позначення	Коефіцієнт вагомості	Способи розрахунку
Показники, що характеризують інтелектуальний потенціал			
Загальний рівень трудової діяльності керівника у сфері інноваційної діяльності	$P_l$	0,30	$P_l = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{H},$ де $K_i$ – загальна сума середньозваженої оцінки $i$ -го критерію трудової діяльності керівника у сфері інноваційної діяльності; $H$ – загальна кількість критеріїв; $i=1,2 \dots n$ – кількість оцінювальних критеріїв; $n$ – кількість критеріїв
Показники, що характеризують управлінський потенціал			
Показник наукових, інженерних і технічних кадрів у загальній чисельності працівників	$P_v$	0,20	$P_v = \frac{P_i}{P_z},$ Де $P_i$ – кількість наукових, інженерних і технічних працівників, ос.; $P_z$ – загальна кількість працівників, ос.
Показник освітнього рівня	$P_o$	0,20	$P_o = \frac{O}{P_z},$ Де $O$ – кількість осіб, що мають вищу (спеціальну освіту) відповідно до профілю діяльності підприємства, ос.
Показники, що характеризують технологічний потенціал			
Показник прогресивності продукції	$P_p$	0,10	$P_p = \frac{N_p}{N_z},$ Де $N_p$ – кількість впроваджених (реалізованих) інноваційних продуктів, нових на ринку чи для підприємства, од.; $N_z$ – загальна кількість вироблених видів продукції, од.
Показник прогресивності технологій	$P_t$	0,10	$P_t = \frac{T_p}{T_z},$ де $T_p$ – кількість впроваджених (придбаних) технологічних процесів (ліній) підприємством, од.; $T_z$ – загальна кількість використовуваних технологій підприємством, од.
Показник інноваційного потенціалу	$P_h$	0,10	$P_h = \frac{V_n}{V_z},$ де $V_n$ – обсяг витрат на інновації (пошук, використання, придбання, впровадження науково-технічних досягнень), гр. од.; $V_z$ – загальна величина собівартості продукції, гр. од.

*Джерело: запропоновано авторами*

Отже, на основі значень розрахованих показників першого, другого та третього рівнів є можливим здійснити розрахунок інтегрального показника результативності інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми підприємства. Із цією метою слід застосовувати формулу<sup>1</sup>:

$$P_{рез.} = \sum_{i=1}^n P_i \times k_i, \quad (1)$$

де  $P_i$  -  $i$ -й показник;  $k_i$  - коефіцієнти вагомості  $i$ -го показників;  $n$  – кількість показників.

Практичне застосування запропонованого методу оцінювання результативності інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми підприємства здійснено на прикладі низки промислових компаній України. При цьому було сформовано карту експертного оцінювання для самооцінки (внутрішня оцінка безпосередньо самим керівником), внутрішньої оцінки (будь-яким заступником) та зовнішньої оцінки (безпосередньо розробниками методу). Застосовано вісім критеріїв, що дозволяють найбільш повно охопити усі аспекти управлінської діяльності, врахувати характер та особливості інноваційної діяльності, а також масштаб та складність управління інноваціями:

1. Навички керівника (психологічні навички, професійні навички).
2. Знання керівника (гуманітарні науки, соціальні науки, природничі науки, технічні науки).
3. Цінності керівника (моральні, корпоративні).
4. Мислення керівника (практичне, теоретичне; професійне).
5. Здібності керівника (концептуальні, міжособові, технічні).
6. Якості керівника (загальні (особистісні), конкретні (ділові), спеціальні (управлінські)).
7. Застосування керівником управлінських функцій (планування, організування, мотивування, контролювання).
8. Відповідності принципам керівника (цілеспрямованість, визначеність, комплексність, системність, взаємозалежність, послідовність, оперативність, регулярність).

Діяльність працівників керівної підсистеми підприємства у сфері інноваційної діяльності оцінювалась за п'ятибальною шкалою:

- оцінювальний критерій відсутній (зона відсутності впливу керівництва) – 1 бал;
- оцінювальний критерій проявляється дуже рідко (зона слабого впливу керівництва) – 2 бали;
- оцінювальний критерій виявляється не сильно і не слабо (зона середнього впливу керівництва) – 3 бали;
- оцінювальний критерій виявляється часто (зона достатньо сильного впливу керівництва) – 4 бали;
- оцінювальний критерій виявляється систематично (зона найкращого впливу керівництва) – 5 балів.

Середньозважена оцінка за кожним критерієм розраховувалась за формулою<sup>2</sup>:

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^n O_j}{P_j}, \quad (2)$$

де  $O_j$  - оцінка у балах  $j$ -го показника  $i$ -го критерію діяльності керівника;  $P_j$  - кількість показників в  $i$ -му критерію діяльності керівника;  $j=1,2,\dots,n$  – кількість показників, що оцінюються в межах кожного зазначеного критерію;  $n$  – кількість показників.

<sup>1</sup> Нагірна, М. Я. (2016). Етіологічна діагностика експортно-імпоротної діяльності підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Львів: НУ Львівська політехніка.

<sup>2</sup> Безродна, Т. М. (2008). Accounting and analytical support for business management: defining the essence of the concept. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 10/2, 58-62.

Рівень інноваційної діяльності керівника за кожним критерієм визначається із врахуванням значення середньозваженої оцінки кожного експерта<sup>1</sup>:

$$R_{K_i} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{E}, \quad (3)$$

де  $K_i$  - середньозважена оцінка  $i$ -го критерію діяльності керівника;  $E$  - кількість експертів ( $E=3$ );  $i=1,2,\dots,n$  - кількість середньозважених оцінюваних критеріїв;  $n$  - кількість критеріїв.

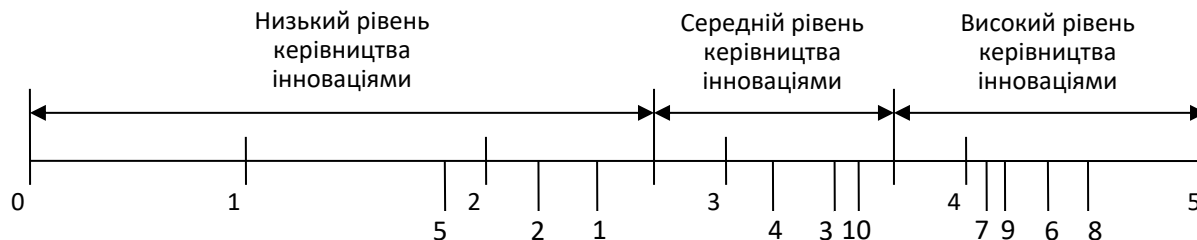
Результати розрахунків за кожним критерієм можуть інтегруватися у діаграму рейтингу працівника керівної підсистеми підприємства, у межах якої варто розрізняти зони високого, середнього та низького рівнів керівництва інноваційною діяльністю.

Середньозважений інтегральний показник загального рівня ефективності інноваційної діяльності керівника розраховується за формулою<sup>2</sup>:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n R_{K_i}}{H}, \quad (4)$$

де  $K_i$  - загальна сума середньозваженої оцінки  $i$ -го критерію діяльності керівника;  $H$  - загальна кількість критеріїв ( $H=8$ );  $i=1,2,\dots,n$  - кількість оцінюваних рівнів інноваційної діяльності керівника;  $n$  - кількість рівнів.

На основі результатів виконаних розрахунків (табл. 2) вибудована шкала для характеристики інноваційної діяльності керівників (рис. 2).



**Рис. 2. Шкала значень коефіцієнта інноваційної діяльності керівника**

Примітка: 1 – АТ «Львівський локомотиворемонтний завод», 2 – ТзОВ «Львівський експериментальний механічний завод», 3 – ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод», 4 – Науково-виробниче ПП «Спаринг-Віст Центр», 5 – ТзОВ «Техприлад»; інноваційно активні промислові підприємства: 6 – ТзОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Електротранс», 7 – ТзДВ «Львівагромашпроект», 8 – ТзОВ «Завод Електронпобутприлад», 9 – Українсько-німецьке спільне підприємство в формі ТзОВ «Інтернешнл Каттер Манюфекчерер Гмбх (Ісм)», 10 – ДП «Дослідний завод «Хвиля»

*Джерело: розраховано авторами*

<sup>1</sup> Фещур, Р. В., Барвінський, А. Ф., Кічор, В. П. (2003). *Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти*. Львів: Інтеллект-Захід.

<sup>2</sup> Голов, С. Ф. (2003). *Управлінський облік*. Київ: Лібра; Мулик, Т. О. (2019). Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Сучасна економіка*, 17, 158-164; Олексів, І. Б. (2011). Особливості прийняття організаційних управлінських рішень на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*, 5/4, 252-257; Тодошук, А. В. (2015). *Управління митними ризиками у діяльності машинобудівних підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук*. Львів: НУ Львівська політехніка.

У межах запропонованої шкали слід розрізняти:

– високий рівень інноваційної діяльності керівника (керівник застосовує в своїй діяльності сучасні принципи управління; контролює, планує та аналізує необхідність ресурсів для здійснення інноваційної діяльності; співпрацює з підлеглими, а при прийнятті управлінського рішення щодо інноваційної діяльності заслуховує пропозиції підлеглих; створює атмосферу заохочення творчості та ініціативи; розуміє важливість і необхідність інноваційного розвитку підприємства) [діапазон:  $3,7 < x \leq 5$ ];

– середній рівень інноваційної діяльності керівника (керівник частково реалізує інновації, внаслідок розуміння, бажання і вміння прислуховуватись до пропозицій молодих, творчих, ініціативних працівників; при цьому досягаються бажані результати щодо інноваційної діяльності; керівник зазвичай впроваджує інновації нові для підприємства, але не нові для ринку) [діапазон:  $2,7 < x \leq 3,7$ ];

– низький рівень інноваційної діяльності керівника (керівник негативно сприймає будь-які нововведення; створює атмосферу страху; використовує такі методи впливу, як схиляння до співробітництва через владу примусу; керується власним досвідом при прийнятті управлінського рішення; не визнає будь-якої ініціативності зі сторони співробітників та, зазвичай, не реалізовує розроблені ними інноваційні ідеї) [діапазон:  $x \leq 2,7$ ].

Якщо більшість критеріїв високі, тобто виявляються у повній мірі і постійно, то такого керівника можна вважати інноватором, який у своїй управлінській діяльності тяжіє до інноваційного керівництва. Якщо ж більшість критеріїв відсутні, тобто не проявляються, то такий керівник є консерватором та у своїй управлінській діяльності тяжіє до авторитарного керівництва. Якщо ж більшість критеріїв середні, тобто проявляються частково і періодично, то керівник-ліберал у своїй управлінській діяльності тяжіє до демократичного стилю керівництва.

Оцінювання результативності інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми підприємства на основі показників, які характеризують управлінський потенціал, проводиться з урахуванням показника наукових, інженерних і технічних кадрів у загальній чисельності працівників ( $P_v$ ) та показника освітнього рівня ( $P_o$ ). Своєю чергою, таке оцінювання на основі показників, які характеризують технологічний потенціал, виконується з урахуванням показника прогресивності продукції ( $P_p$ ), показника прогресивності технологій ( $P_t$ ) та показника інноваційного потенціалу ( $P_h$ ). За інформаційну базу для аналізування показників управлінського та технологічного потенціалу беруться дані фінансової звітності суб'єкта господарювання (див. табл. 2).

Індикатором результативності інноваційної діяльності працівника керівної підсистеми організації є значення комплексного показника. Так, якщо  $P_{рез.} < 0,5$ , то такий керівник неналаштований на впровадження і розвиток інновацій. Для підвищення рівня інноваційної діяльності цьому керівнику необхідно першочергово звернути увагу на власний інтелектуальний потенціал. Другим кроком є аналізування показників інноваційної діяльності підприємства, тобто якщо  $P_{рез.} > 0,5$ , то такий керівник є інноваційно активним у своїй виробничо-господарській діяльності.

Чим вище значення  $P_{рез.}$ , тим вища інноваційна активність та інноваційний потенціал керівника підприємства. Результати розрахунку  $P_{рез.}$  доцільно оцінити за вербально-числовою шкалою, побудованою на основі шкали Харрінгтона (табл. 3).

Моніторинг інноваційної діяльності керівників окремих підприємств Львівської області дав змогу розрахувати комплексний показник результативності, на основі якого можна зробити висновок, що рівень інноваційної діяльності керівників проаналізованих компаній є дуже низьким або низьким. Така тенденція зумовлена відсутністю інноваційної активності підприємства. Лише одне підприємство має середній рівень – це ТзОВ «Львівський експериментальний механічний завод» (4,45). Для керівника цього підприємства є усі передумови стати інноваційно активним. Усі керівники проаналізованих інноваційно активних підприємств, відповідають високому та дуже високому рівню результативності інноваційної діяльності.

Таблиця 2

**Результати обчислення інтегрального показника результативності інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми підприємств у 2019 році**

Показники	Умовні позначення	Коефіцієнти вагомості	Промислові підприємства					Інноваційно активні промислові підприємства				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показники, які характеризують інтелектуальний потенціал												
Загальний рівень інноваційної діяльності керівника	$P_l$	0,17	0,6	0,6	0,4	0,4	0,5	0,9	0,8	0,9	0,8	0,7
Показники, які характеризують управлінський потенціал												
Показник наукових, інженерних і технічних кадрів у загальній чисельності працівників	$P_v$	0,28	0,03	0,09	0,04	0,07	0,06	0,06	0,04	0,05	0,06	0,05
Показник освітнього рівня	$P_o$	0,21	0,04	0,04	0,04	0,05	0,06	0,04	0,05	0,04	0,11	0,08
Показники, які характеризують технологічний потенціал												
Показник прогресивності продукції	$P_p$	0,12	0	0	0	0	0	1,1	0	1,9	1,6	2,7
Показник прогресивності технологій	$P_t$	0,12	0	0	0	0	0	0	1,7	0	1,1	0
Показник інноваційного потенціалу	$P_h$	0,12	0	0	0	0	0	3,86	0,29	0,17	0,02	0,01
Інтегральний показник результативності інноваційної діяльності керівників	$P_{рез.}$	-	3,36	4,45	3,01	3,83	1,87	9,08	6,24	7,28	6,63	7,70

Примітка: номери підприємств відповідають їхнім назвам з рис. 2.

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 3

**Шкала оцінювання комплексного показника результативності діяльності керівників у сфері інновацій**

Результативність керівників у сфері інновацій	Числові інтервали
Дуже висока	1,000-0,801
Висока	0,800-0,631
Середня	0,630-0,371
Низька	0,370-0,201
Дуже низька	0,200-0,000

Джерело: запропоновано авторами на основі джерел<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Колісниченко, П. Т. (2017). Науково-методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 16, 38-44; Філіпенко, А. С. (2005). *Основи наукових досліджень*. Київ: Академвидав; Пічугіна, Т. С., Ткачова, С. С., Ткаченко, О. П. (2017). *Управління змінами*. Чернігів: ЧДУ.

**Висновки з дослідження.** Оцінювання діяльності керівників має заохочувати до активної інноваційної діяльності шляхом визнання та винагородження досягнень за результати, що пов'язані з пріоритетами підприємства:

1. Забезпечити єдину процедуру та послідовне впровадження оцінювання керівників інноваційно активних підприємств.

2. Удосконалити процедуру оцінювання результатів інноваційної діяльності керівників на основі сформованих критеріїв, досягнення очікуваних результатів та стратегічних цілей інноваційно активних підприємств.

3. Забезпечити дієвий механізм аналізування результатів оцінювання інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми.

4. Забезпечити широке розуміння доцільності та порядку проведення оцінювання інноваційної діяльності працівників керівної підсистеми, сприяти усвідомленню керівниками відповідальності за управління інноваційно активним підприємством та посилити комунікаційний зв'язок між керівником та співробітниками щодо планів та результатів інноваційної діяльності.

5. Підсилити інформаційне та методичне забезпечення процесів щорічного оцінювання діяльності керівників інноваційно активних підприємств.

6. Забезпечити прозорість результатів дослідження.

7. Забезпечити зв'язок між результатами оцінювання та подальшим визнанням на відповідних рівнях державного управління.

## Referenses

1. Nahirna, M. Ya. (2016). Etiologichna diahnostryka eksportno-importnoi diialnosti pidpriemstv [Etiological diagnostics of export-import activity of enterprises]: *dysertatsiya na zdobuttya naukovooho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk* [the dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences]. Lviv: Lviv Polytechnic National University. [in Ukrainian].
2. Bezrodna, T. M. (2008). Accounting and analytical support for business management: defining the essence of the concept. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia* [Bulletin of the East Ukrainian National University. V. Dahl], 10/2, 58-62. [in English].
3. Feshchur, R. V., Barvinskyi, A. F., Kichor, V. P. (2003). *Statystyka: teoretychni zasady i prykladni aspekty* [Statistics: theoretical background and applied aspects]. Lviv: Intelekt-Zakhid. [in Ukrainian].
4. Holov, S. F. (2003). *Upravlinskyi oblik* [Management Accounting]. Kyiv: Libra. [in Ukrainian].
5. Mulyk, T. O. (2019). Orhanizatsiia diahnostryky diialnosti pidpriemstva ta yoho biznes-protsesiv: teoretyko-metodychni pidkhody [Organization of diagnostics of activity of enterprise and its business processes: theoretical and methodical approaches]. *Suchasna ekonomika* [Modern Economics], 17, 158-164. [in Ukrainian].
6. Oleksiv, I. B. (2011). Osoblyvosti pryiniattia orhanizatsiinykh upravlinskykh rishen na zasadakh uzghodzhennia interesiv hrup ekonomichnoho vplyvu [Features of making organizational management decisions on the basis of reconciliation of interests of groups of economic influence]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya Ekonomika* [Bulletin of Dnipropetrovsk University. Economy Series], 5/4, 252-257. [in Ukrainian].
7. Todoshchuk, A. V. (2015). *Upravlinnia mytnymy ryzykamy u diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv* [Customs risk management in the activity of machine-building enterprises]. *dysertatsiya na zdobuttya naukovooho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk* [the dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences]. Lviv: Lviv Polytechnic National University. [in Ukrainian].
8. Kolisnichenko, P. T. (2017). Naukovo-metodychni pidkhody do otsiniuvannia rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Scientific and methodological approaches to assessing the level of economic security of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 16, 38-44. [in Ukrainian].
9. Filipenko, A. S. (2005). *Osnovy naukovykh doslidzhen* [Fundamentals of Scientific Research]. Kyiv: Akademydav. [in Ukrainian].
10. Pichuhina, T. S., Tkachova, S. S., Tkachenko, O. P. (2017). *Upravlinnia zminamy* [The management of the changes]. Chernihiv: ChDU. [in Ukrainian].