

Пілецька С.Т.

доктор економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту
Національного авіаційного університету

Коритько Т.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник відділу
проблем економіки підприємств
Інституту економіки промисловості
Національної академії наук України

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ЩОДО ЇЇ ОЦІНКИ

Діяльність підприємств в сучасних економічних умовах характеризується необхідністю результативного використання всіх наявних ресурсів, що робить можливим досягнення прогресивного розвитку та покращувати показники його ефективності. Мета статті полягає у дослідженні основних підходів до визначення поняття ефективності управління підприємством, підходів та методів його оцінювання.

Ключові слова: управління, оцінювання, ефективність, підприємство, капіталізація.

Деятельность предприятий в современных экономических условиях характеризуется необходимостью результативного использования всех имеющихся ресурсов, что делает возможным достижение прогрессивного развития и улучшать показатели его эффективности. Цель статьи заключается в исследовании основных подходов к определению понятия эффективности управления предприятием, подходов и методов его оценки.

Ключевые слова: управление, оценка, эффективность, предприятие, капитализация.

The activities of enterprises in modern economic conditions are characterized by the need for the efficient use of all available resources, which makes it possible to achieve progressive development and improve its performance indicators. The purpose of the paper is to study the main approaches to the definition of the concept of the effectiveness of enterprise management, approaches and methods for its evaluation. Given the advantages and disadvantages of different approaches to formulating the efficiency of management, it is proposed to consider its essence on the basis of an integrated approach, according to which the efficiency of management is an economic category that reflects the contribution of management activity to the effectiveness of the management system and is characterized by various indicators, as an object of management, and its own management activities (the subject of management). It is noted that leading Western firms in the field of management consulting are actively used in practice and develop management methods that among the most important criteria for the success of management activities at its various levels consider the achievement of possibly greater market value added of the enterprise or its individual units (VBM-management, VBM-Value Based Management). It is recommended within the framework of VBM-Management to use the criterion of economic value added (EVA) to assess the effectiveness of enterprise management. With the help of the modified formula of economic added value, it is proposed to determine the efficiency of enterprise management by increasing (decreasing) the level of enterprise capitalization, the coefficient of inflationary risk, which characterizes the level of dependence of the enterprise on the negative impact of the external environment of the operation of the enterprise, the weighted average cost of capital, which determines the degree of optimality of the structure of the functional capital and investment opportunities of the enterprise, coefficient of profitability of own capital Lu characterizing the efficiency of its use. The generalizations have shown that the definition of the effectiveness of enterprise management is important both scientific and practical value, since it allows not only to assess the effectiveness of enterprise management, to analyze the overall effect of its various structural units and activities, but also to determine the strategy of development, to develop a forecast and plan of action on perspective, to establish the results of the use of expended resources and the level of capitalization.

Keywords: management, evaluation, efficiency, enterprise, capitalization.

Постановка проблеми. Діяльність підприємств в сучасних економічних умовах характеризується необхідністю результативного використання всіх наявних ресурсів, що робить можливим досягнення прогресивного розвитку та покращувати показники його ефективності. Оцінка ефективності системи управління підприємством є важливим елементом розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої менеджменту або заходів, які розробляються на підприємстві. Вона проводиться для створення сучасної системи управління або вдосконалення існуючої, яка б забезпечувала високу конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика ефективності управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища розглянута в наукових працях таких авторів, як І. П. Булеєв [7], І. В. Ковріжних [10], М. Я. Лотоцький [13], І. Г. Павленко [17], О. М. Рац [5], Є. М. Савельєва [21] та інші. Результати дослідження наукових розробок зазначених авторів дає підстави стверджувати, що єдиної точки зору щодо трактування та оцінювання ефективності управління досі не сформовано. Разом з тим збільшилася неоднозначність визначення ефективності управління та урізноманітнилися показники її оцінки.

Мета статті полягає у дослідженні основних підходів до визначення поняття ефективності управління підприємством, підходів та методів його оцінювання.

Вклад основного матеріалу. Для більш ґрунтовного дослідження основних теоретичних аспектів оцінки ефективності процесу управління в першу чергу доцільно розглянути «ефективність управління» як економічну категорію та її сутнісний зміст. Досліджуючи наукову літературу, можна визначити, що не існує єдиного підходу до сутності цієї складної категорії (таблиця 1).

З огляду на переваги і недоліки різних підходів до визначення ефективності управління доцільно розглядати її сутність на основі комплексного підходу. Отже, на підґрунті проведеного дослідження зазначимо, що ефективність управління – це економічна категорія, що відображає внесок управлінської діяльності в результативність керуючої системи і характеризується різними показниками, як об'єкту управління, так і власної управлінської діяльності (суб'єкту управління). Тобто ефективність управління – це характеристика рівня управління, який визначається шляхом зіставлення в тимчасовому і просторовому аспектах.

Визначаючи сутність ефективності управління підприємством доцільно проаналізувати підходи щодо її оцінки. Савельєва Е.Н. виділяє цільової, системний, внутрішньоорганізаційні і конкурентний підходи [21]. За цільовим підходом ефективність управління визначається її здатністю досягати поставленої мети. Даний підхід чітко орієнтований на перспективу, вимагає формування мети розвитку, визначення необхідних шляхів і ресурсів їх досягнення. Сутність системного підходу полягає в тому, що об'єкт оцінки розглядається як цілісна система. Управління об'єктом тим ефективніше, чим якісніше підібрані елементи системи і скоординовані дії. В основі внутрішньоорганізаційного підходу лежить тип системи контролю і координації, ступінь централізації і регламентації, прийнятий на підприємстві. Підхід дає точне визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку. Конкурентний підхід передбачає задоволення інтересів зацікавлених сторін: власників, персоналу, клієнтів, партнерів, держави, суспільства та ін. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якої-небудь однієї мети обмежується вимогами іншої мети. Але цей підхід не визначає єдиного погляду на склад показників, які входять до оцінка ефективності управління підприємством.

Науковець Балабанова Л.В. відзначає, що оцінку ефективності управління підприємством слід розглядати з точки зору монокритеріального та полікритеріального підходів [3]. Монокритеріальний підхід передбачає оптимізацію (максимізацію або мінімізацію) одного з параметрів ефективності. При полікритеріальному підході оптимізують кілька параметрів ефективності. Деякі параметри можуть бути на допустимому рівні, а інші повинні слідувати до граничних значень максимуму або мінімуму. Полікритеріальний підхід реалізується через розрахунок адаптивного і мультиплікативного критеріїв. Даний підхід не конкретизує параметри, які необхідно буде максимізувати або мінімізувати при оцінці ефективності управління, але використання цього підходу дає можливість провести оптимізацію за кількома параметрами.

Досліджуючи оцінку ефективності управління Сочівець А.П. виділяє три основні підходи до його здійснення: фрагментарний, що характеризується ситуативністю, селективний – локальністю і комплексний – оцінка проводиться по сукупності окремих елементів системи управління [8]. Даний підхід дозволяє використовувати значну кількість показників, що не завжди неоднозначно характеризує ефективність управління підприємством.

Підходи до визначення поняття «ефективність управління»

| Джерело | Визначення | Переваги | Недоліки |
|---|--|--|---|
| 1. Ресурсний підхід | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Рудьман Я. В. [20] | це категорія, яка відображає вклад управлінської діяльності в підсумковий результат роботи підприємства | Оцінка ефективності управління зводиться до розрахунку співвідношення величини витрат на управління й отриманих при цьому результатів, у першу чергу тих, які відображають підвищення ефективності виробництва | Ресурсомісткість не відображає необхідність, достатність і своєчасність отриманого ефекту при нормальному функціонуванні та розвитку підприємства |
| Коврижних І. В. [10, с. 12] | визначається шляхом зіставлення результатів управління і ресурсів, які витрачено на процес управління | | |
| Завадський Й.С. [9] | це показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій | | |
| Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [16] | ефективність, як правило, піддається кількісній оцінці, оскільки і вводяться і виводяться ресурси можна уявити в чіткому грошовому виразі. | | |
| Шокина Л.І. [25] | ефективність – зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами. | | |
| 2. Комплексний підхід | | | |
| Козаченко Г.В. [11], Христенко Л.М [24] | це комплексна та багатогранна категорія, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства | передбачає проведення досліджень на системному рівні з визначенням множини факторів, що впливають на рівень ефективності, та встановлення існуючих взаємозв'язків як основи формування управлінських рішень | Відсутність єдиного погляду на склад елементів комплексної оцінки ефективності |
| Павленко І. Г. [17] | це комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін | | |
| Рац О.М. [19] | комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі. | | |
| Козаченко Г. В. [11] | Це комплексна характеристика управління, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства | | |
| 3. Системний підхід | | | |
| Тихомірова А. В. [23] | це результативність діяльності конкретної системи управління, яка характеризується показниками, що належать до об'єкта управління у вигляді техніко-економічних результатів виробництва та до суб'єкта управління: фінансові витрати на утримання керуючої системи, затрати часу на виконання певних операцій і всього процесу управління | Дозволяє встановити логічний взаємозв'язок між об'єктом дослідження, тобто управлінням, та предметом дослідження – ефективністю управління | Не визначає, які фактори впливають на управління і як середовище впливає на результат діяльності підприємства |
| Біловол Р.І. [6] | це управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи | | |
| Маркіна І.А. [14] | це система, яка може досягти успіху за умов наявності відповідного механізму, елементами якого є планування, координування, комунікація, стимулювання та контроль | | |
| Щеглова О. Ю. [26] | це здатність керуючої системи забезпечувати реалізацію заданих (тактичних і стратегічних) цілей підприємства, представлених відповідними якісними і кількісними показниками, що відображають результативність використання задіяних ресурсів (в тому числі, і витрат на управління) і ринкові характеристики бізнесу (його успішність і ділову активність), які розглядаються як оціночних критеріїв | | |

Кожен з підходів аналізу ефективності управління підприємством характеризує даний процес, ґрунтуючись на одному або декількох принципових положень і умов оцінки. При цьому слід зазначити, що дані концепції, можна розглядати і як критерії ефективності управління результатами, а саме: досяжність цілей, оптимальність і скоординованість дій елементів системи, ступінь визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку, рівень задоволення інтересів зацікавлених осіб, оптимізація (максимізація або мінімізація) параметрів ефективності.

Система поглядів на підходи щодо оцінювання ефективності управління підприємством зазнала суттєвих змін з огляду на впровадження нових методів менеджменту, здатних адаптуватися під мінливі умови зовнішнього середовища. Провідними західними фірмами в області управлінського консалтингу активно використовуються на практиці і розвиваються методи менеджменту, які серед найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності на різних її рівнях розглядають досягнення можливо більшої економічної доданої вартості підприємства або його окремих підрозділів. Зазначений підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBM-менеджменту (VBM – Value Based Management).

Як підсистема VBM-менеджменту, яка виступає вимірником ефективності управління підприємством та використовуючи яку можна досягти нових рівнів розвитку підприємств за рахунок залучення доступного капіталу і інвестицій в модернізацію виробництва є капіталізація. Лотоцький.Я. відповідно до положень теорії капіталізації розглядає капіталізацію «як процес перетворення різних видів ресурсів на капітал, здатний до самозбільшення та як результат, який полягає у здатності створювати нову вартість (прирошувати вартість бізнесу)» [13]. Отже, оцінку ефективності управління підприємством пропонується здійснювати через визначення рівня його капіталізації.

Ряд вчених пропонують використовувати показники, що характеризують результати, витрати, якість і параметри функціонування системи управління підприємством. В ході проведення дослідження до цієї групи слід віднести такі методів (таблиця 2) [2, с. 56; 4; 5, с. 88; 26, с. 75-78].

Дані, що наведено в таблиці підтверджують наявність великої кількості методів оцінки ефективності управління, проте конкретних інструментів їх реалізації існує обмежене коло. Практичного використання набули такі методи, як матричний метод, метод аналітичної геометрії і метод оцінки ефективності формування

фінансових результатів. Матричний метод, метод аналітичної геометрії характеризуються наявністю повного набору інструментарію і методичного забезпечення, а метод оцінки ефективності формування фінансових результатів характеризує ефективність управління на стадії формування фінансових результатів.

Дослідження проблеми оцінювання ефективності управління підприємством дозволило із загальної кількості вартісних критеріїв, що наведені у сучасній науковій літературі, в межах VBM-менеджменту рекомендувати до практичного використання критерій економічної доданої вартості (EVA – Economic Value Added), що являє собою модифікацію показника чистого операційного прибутку).

На основі модифікації базової формули (1) розрахунку EVA (Economic Value Added) [15] запропоновано до використання формулу (2).

$$EVA = (r - WACC) \times IC, \quad (1)$$

де IC – величина інвестиційного капіталу;
 $WACC$ – середньозважена вартість капіталу;
 r – коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

$$EVA = (r \times (1 - k) - WACC) \times IC, \quad (2)$$

де k – коефіцієнт інфляційного ризику.

За допомогою модифікованої формули економічної доданої вартості визначається ефективність управління підприємством через приріст (зменшення) рівня капіталізації підприємства. До того, коефіцієнт інфляційного ризику характеризує рівень залежності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства, середньозважена вартість капіталу характеризує ступінь оптимальності структури функціонуючого капіталу та інвестиційних можливостей підприємства, коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність його використання.

Таким чином, визначення ефективності управління підприємством має важливе як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів та рівень капіталізації. В сучасних умовах для визначення рівня капіталізації підприємства в межах оцінювання управління ним доцільно використовувати VBM-менеджменту з визначенням модифікованого показника EVA, який дозволяє урахувувати вплив факторів зовнішнього середовища.

Методи оцінки ефективності управління підприємством

| Метод | Характеристика методу |
|-----------------------------------|--|
| Порівняння | здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління. |
| Групування | виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних з яких-небудь ознаками груп |
| Рейтинговий метод | передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора. |
| Математична статистика | досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів |
| Факторний аналіз | досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства |
| Ранговий метод | нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу |
| Матричний метод | дозволяє провести порівняльний аналіз управлінням в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління |
| Метод експертних оцінок | застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження |
| Метод нечіткої логіки | дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого – поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок |
| Метод нейронних мереж | обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації |
| Економіко-математичне моделювання | дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язки, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі |
| Імітаційне моделювання | дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки |
| Підходи теорії ігор | теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників |
| Математичне програмування | досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними |
| Дослідження операцій | займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язане з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень |
| Метод нечітких множин | в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності. |
| Метод аналітичної геометрії | оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів |

Закінчення таблиці 2

| | |
|---|---|
| Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів | формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, так і здійснюється оцінка ефективності даного процесу, шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів |
| VBM-менеджмент | в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника – вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою: показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості – EVA (Economic Value Added). |

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С. 71-76.
2. Бакай С.С. Организационная культура предприятия, методика и прикладной аспект ее оценки / С.С. Бакай, В.И. Полтавец // Вестн. Полтав. гос. аграр. акад. 2004. № 3. С. 48-52.
3. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанова, А.В. Сардак. – К.: Центр учеб. лит., 2011. 468 с.
4. Березин А.В. Хозяйственный механизм аграрной сферы и проблемы национального продовольственного рынка / А.В. Березин // Проблемы эффективного функционирования АПК в условиях новых форм собственности и хозяйствования: кол. монография: в 2 т. / [под ред. П.Т. Саблука, В.Я. Амбросова, Г.Е. Мазнева]. – М.: ИАЭ, 2001. Т.2. С. 29-31.
5. Бешелев С.Д. Экспертные оценки / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гуревич. – М.: Наука, 1981. 214 с.
6. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій / Р.І. Біловол. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
7. Булеев И.П. Синергетический эффект повышения экономической эффективности промышленного предприятия / И.П. Булеев, И.Д. Падерин // Экономика. Финансы. Право. 2006. № 1. С. 15–21.
8. Друкер Питер. Классические работы по менеджменту / Питер Друкер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 220.
9. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. 543 с.
10. Коврижных И.В. Анализ и оценка эффективности управления в организации / И.В. Коврижных. Барнаул : Аф СибАГС, 2006. 86 с.
11. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г.В. Козаченко, Л.М. Христенко // Экономика и управление. 2006. № 2–3. С. 86-94.
12. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т.Ю. Коритько // Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року) Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161-164.
13. Лотоцький М.Я. Капіталізація в системі фінансової безпеки підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / М.Я. Лотоцький. Чернігів, 2016. 22 с.
14. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій / І.А. Маркіна, Р.І. Біловол, В.П. Сторожук. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.
15. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарапової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2007. 672 с.
17. Павленко И.Г. Подходы к определению экономической сущности понятия «эффективность» / И.Г. Павленко // Экономика и управление. 2006. № 1. С. 35-38.
18. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі актикризового управління / С.Т. Пілецька // Тернопільський національний економічний університет. 2016. С. 139-145.
19. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.
20. Рудьман Я.В. Эффективность управления предприятием. URL: <http://conference.be5.biz/r2013/4466.htm>
21. Савельева Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). Пермь: Меркурий, 2014. С. 142-146.

22. Смерічевський С.Ф. Ризик-менеджмент машинобудівних підприємств України в сучасних умовах господарювання / С.Ф. Смерічевський // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 6. С. 67-72.
23. Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством / А.В. Тихомирова. М. : Экономика, 1984. 104 с.
24. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)» / Л.М. Христенко. Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2007. 192 с.
25. Шокина, Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: учебное пособие / Л.И. Шокина; под ред. проф. М.А. Федотовой. – М.: КНОРУС, 2009. 344 с.
26. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О.Ю. Щеглова, О.І. Судакова, М.В. Лаже // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.