

Микола П. Ткачук¹, Наталія Я. Далюк²

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРЮЮЧИМ СУБ'ЄКТОМ В УМОВАХ ЗМІН

У статті доведено доцільність оцінювання ефективності управління суб'єктом господарювання. Узагальнено методичні підходи та показники вимірювання, наведено їх формалізацію у розрахункових формулах. Запропоновано алгоритм поетапного проведення аналітичного дослідження ефективності управління на підприємстві.

Ключові слова: ефективність управління, управлінська діяльність, оцінка ефективності управління, критерії та показники оцінювання, результативність управлінської праці.

Рис. 3. Форм. 15. Літ. 21

DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-30-42

Mykola P. Tkachuk, Natalia Ya. Dalyuk

KEY ASPECTS OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT OF THE BUSINESS ENTITY IN THE CON- DITIONS OF CHANGE

The article proves the expediency of evaluating the business entity management effectiveness. Methodological approaches and measurement indicators are summarized, their formalization in calculation formulas is given. An algorithm for step-by-step analytical study of the enterprise's management effectiveness is proposed.

Keywords: management efficiency, management activity, evaluation of management efficiency, evaluation criteria and indicators, effectiveness of management activity.

Peer-reviewed, approved and placed: 16.11.2022.

Постановка проблеми. Сьогодні існування підприємства та його успішний розвиток безпосередньо залежать від впливу управлінської діяльності на показники роботи підприємства. Оцінювання ефективності управління суб'єктом господарювання набуває особливого значення з двох причин: по-перше, є підставою для об'єктивної оцінки рівня ефективності системи управління підприємством; по-друге, дає змогу управлінцям необхідну аналітичну інформацію для розробки відповідних заходів щодо вдосконалення управлінського процесу та підвищення його результативності. Аналіз та оцінка результатів управлінської діяльності дозволяє систематично і цілеспрямовано відстежувати управлінські дії, прогнозувати їх на ухвалення ефективних рішень, вибір методів, способів та інструментів, спрямованих на досягнення конкретних цілей.

Водночас, варто зазначити, що серед науковців не сформувалося одностайної думки щодо вимірювання ефективності управлінської діяльності суб'єкта господарювання та управлінської праці зокрема. Проведене

¹ PVNZ "International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demyanchuk". Rivne, Ukraine

² PVNZ "International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demyanchuk". Rivne, Ukraine

дослідження літературних джерел, наведених у них методичних підходів до оцінки ефективності управлінської діяльності є реальним кроком до вирішення цього важливого і досить складного питання, актуальність якого потребує комплексного і системного розгляду та поглибленого вивчення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Важливою умовою функціонування підприємства й основою його стабільного розвитку є забезпечення високого рівня управління суб'єктом господарювання, оцінювання його ефективності і впливу на показники господарювання. Проблемам ефективності управління та його оцінці приділено значну увагу у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як: Балабанова Л.В., Бланк І.О., Бойко Т.Ю., Володкіна М.В., Галенко В.П., Друкер З., Завадський Й.С., Квітковська Л.А., Кострикін О.В., Кузьмін О.Є., Причепка І.В., Пілецька С.Т., Рум'янцева З.П., Савельєва Є.Н., Сахацький М.П., Сорока О.В., Сочівець А.П., Тендюк А.О., Чорний Г.М., Шуляк С.О., Щеглова О.Ю. та ін., які зробили свій внесок у формування та розвиток оціночної бази ефективності управління підприємством, як необхідної умови вдосконалення системи управління господарюючим суб'єктом в цілому та його окремими складовими.

Зокрема, Сочівець А.П. виділяє три основні підходи до здійснення оцінки ефективності управління: фрагментальний, що характеризується ситуативністю; селективний відзначається локальністю; комплексний — оцінка проводиться за сукупністю окремих елементів системи управління [14]. Даний підхід дозволяє використовувати значну кількість показників, що не завжди однозначно характеризує ефективність управління підприємством.

Балабанова Л.В. визначає, що оцінку ефективності управління підприємством слід розглядати з точки зору монокритеріального (передбачає оптимізацію, максимізацію або мінімізацію одного з параметрів ефективності) або полікритеріального (передбачає оптимізувати декілька параметрів ефективності) підходів [1].

Малахай Г.А. пропонує оцінювати ефективність управлінської діяльності за результатами анкетування. За такого підходу, мета анкетування стосується імовірної оцінки стану планової роботи як основи управлінської діяльності суб'єктів господарювання на основі бюджетування [10].

Згідно з позицією Ястремської О.М., зміст оцінки діяльності керівника включає декілька параметрів, зокрема: оцінка особистісних результатів діяльності менеджера, оцінка управлінських якостей менеджера, оцінка результатів функціонування підрозділу, яким керує менеджер [32].

На думку Кострика О.В. ефективність роботи менеджерів доцільно оцінювати експериментальним шляхом на основі аналізу особистісних характеристик, які об'єднані у наступні блоки якостей управління: емоційно-вольові, моральні, управлінські, комунікативні, інтелектуальні, ділові [8].

У своїх працях Р.Біловол пропонує оцінювати ефективність управління на основі кінцевих результатів діяльності підприємства порівняно з витратами на управління, тобто — за результатами порівняння величини витрат на управління з результатами діяльності апарату управління [3].

Полінський О.М. доводить, що оцінювання ефективності управлінської праці слід здійснювати через визначення ефективності використання окремих

управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю а також роботи окремих підрозділів апарату управління [12].

Бойко Т.Ю. вважає, що рентабельність управлінської діяльності окремої структурної одиниці слід розраховувати відносно оптимальних витрат на управління та відносно фактичних витрат на управління [2].

К.Уолш пропонує у якості показників ефективності управлінського персоналу застосовувати коефіцієнти: рентабельності інвестицій, рентабельності власного капіталу та рентабельності сукупних активів [17].

За результатами аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що останнім часом система поглядів на підходи щодо оцінювання ефективності управління підприємством зазнала суттєвих змін з огляду на впровадження нових методів управління, здатних адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища. До найпоширеніших сучасних методів оцінки ефективності управління вчені відносять наступні: монокритеріальний, полікритеріальний методи; метод віднесення параметрів до чисельника і знаменника; метод максимізації або мінімізації параметрів ефекту, ретроспективний метод, метод використання систем критеріїв тощо [4,5].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Проведене дослідження наукової літератури з обраної проблематики доводить, що оцінювання ефективності управлінської діяльності суб'єкта господарювання є нагальною теоретично і практично значимою проблемою, містить неоднозначну точку зору науковців до її вирішення. Досі немає цілісного наукового трактування ефективності управління, відсутня єдина система критеріїв та показників її оцінювання за загальноприйнятою методикою. Водночас не сформована система показників комплексної оцінки управління підприємством, як цілісного утворення.

Мета дослідження — узагальнення наукових положень та методичних підходів щодо ефективності управлінської діяльності, визначення системи показників її оцінювання, обґрунтування алгоритму проведення аналітичного дослідження ефективності управління суб'єктом господарювання.

Основні результати дослідження. В умовах динамічності ринкових відносин та недостатньої їх прогнозованості, виникає гостра потреба своєчасного і адекватного реагування на зміни, використання сучасних методів, інструментів, засобів та технологій у здійсненні ефективної управлінської діяльності суб'єктом господарювання. У цьому аспекті ефективність управління набуває особливого значення в контексті досягнення поставлених цілей, підтримки конкурентоспроможності та подальшого розвитку підприємства, стає однією із ключових передумов успішного функціонування будь-якої організації. Саме з метою адаптації до змін умов ринку, проводиться її оцінювання, що дозволить виявити «вузькі місця» в системі управління підприємством, визначитися щодо їх усунення та підвищення результативності управлінського процесу у перспективі.

Практика оцінювання ефективності управлінської діяльності в системі управління підприємством висуває проблему вибору методу, критеріїв та показників на основі яких воно має проводитися. Під методами оцінювання маємо розуміти способи кількісного та якісного виміру рівня

ефективності управління діяльністю підприємства. У результаті аналізу наукових джерел виявлено, що для оцінювання ефективності управління ринковими суб'єктами використовуються різноманітні підходи [2,6,9,11, 14,18,19]:

- оцінювання за кінцевими результатами діяльності підприємства (показниками динаміки ефективності виробництва);
- оцінювання на основі співставлення витрат на управління з кінцевим результатом діяльності підприємства;
- оцінювання в показниках стану об'єкта управління і стану управлінської діяльності;
- оцінювання ефективності (продуктивності) управлінської праці за показниками виробничо-господарської діяльності;
- оцінювання ефективності управління за показниками економічності апарату управління;
- оцінювання ефективності управління за показниками економічної ефективності управлінського персоналу;
- оцінювання на основі корпоративного підходу, порівняння фактичних витрат на управління з нормативними.

В оціночній системі управлінської діяльності важливим є встановлення системи чітких критеріїв та показників, які відповідають змісту управлінської діяльності та її результатам. Формування набору критеріїв та показників є базою для аналізу ефективності управлінської діяльності, що дозволяє здійснити реальну оцінку її результатів за тими чи іншими напрямками роботи підприємства.

У процесі формування критеріїв та показників оцінки ефективності управління слід враховувати наступні вимоги [5]:

- забезпечення логічного зв'язку критеріїв та показників з визначеними цілями та завданнями підприємства;
- визначення критеріїв та показників, що відображають об'єктивність та динамічність об'єкта оцінювання;
- дотримання збалансованості і несуперечливості показників оцінювання.

На основі аналізу наукових джерел нами доповнена і сформована система показників оцінювання ефективності управлінської діяльності (див. рис. 1.)

Система оцінювання ефективності управління охоплює усі основні показники, які характеризують стан (рівень) здійснення управлінського процесу на підприємстві та його спрямованості. Відповідно поданої системи показники оцінювання ефективності управлінської діяльності систематизовані і формалізовані у розрахункових формулах.

1. Динаміка результативних показників виробничо-господарської діяльності підприємства: річний обсяг валової і товарної продукції; сума прибутку; рентабельність виробництва; операційний прибуток; рентабельність господарської діяльності, тощо.

2. Показники продуктивності (ефективності) управлінської праці:

- ефективність управлінської праці за показниками виробничо-господарської діяльності розраховується за формулою:

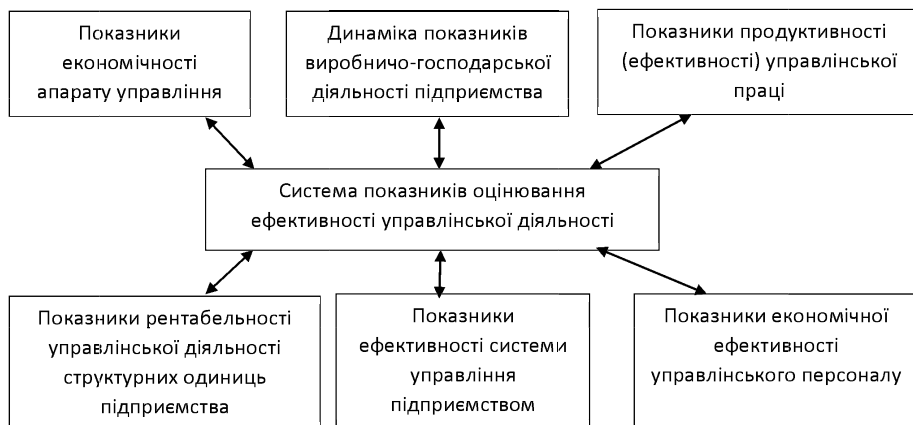


Рис. 1. Система показників оцінювання ефективності управлінської діяльності, авторська розробка

$$E_{y.p.} = \frac{P_{p.p.}}{B_y} \quad (1)$$

де $E_{y.p.}$ — ефективність управлінської праці (за показником підприємства)

$P_{p.p.}$ — результати роботи підприємства (за показником підприємства)

B_y — сумарні річні витрати на управління

Розрахунковий показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає у якості конкретного результату виробничо-господарської діяльності підприємства.

Оцінка ефективності праці управлінця має базуватися на визначенні об'єму, повноти, якості та своєчасності виконання покладених на нього службових обов'язків, включаючи разові доручення і завдання. Звісно, вона може бути досить суб'єктивною через відсутність формалізованих результатів, тобто кількісної та якісної оцінки окремих видів виконаної управлінської роботи.

- продуктивність управлінської праці розраховується як відношення конкретного результату виробництва - обсягу валової, товарної продукції:

- на одного працівника управлінського персоналу за формулою:

$$P_{y.p.} = \frac{P_{o.p.}}{C_{ч.у.п.}} \quad (2)$$

де $P_{y.p.}$ — продуктивність управлінської праці

$P_{o.p.}$ — річний обсяг валової (товарної) продукції

$C_{ч.у.п.}$ — середньоспискова чисельність управлінського персоналу

- на одну гривню оплати праці в управлінні за формулою:

$$E_{y.p.} = \frac{P_{o.p.}}{O_{п.у.}} \quad (3)$$

де $O_{п.у.}$ — оплата праці управлінців

- на одну гривню витрат на управління за формулою:

$$E_{y.p.} = \frac{P_{o.p.}}{O_{p.y.}}, \quad (4)$$

де B_y – витрати на управління

- співвідношення витрат на виробництво і витрат на управління за формулою:

$$E_{y.p.} = \frac{P_{o.p.}}{O_{p.y.}}, \quad (5)$$

де B_v – витрати на виробництво

B_y – сумарні витрати на управління

3. Показниками економічності апарату управління можуть слугувати:

- питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працюючих на підприємстві:

$$E_{a.y.} = \frac{K_{p.a.y.}}{Z_{ч.п.}} \quad (6)$$

де $E_{a.y.}$ – економічність апарату управління

$K_{p.a.y.}$ – кількість працівників апарату управління;

$Z_{ч.п.}$ – загальна чисельність працюючих.

- питома вага оплати управлінської праці в загальному фонді оплати праці на підприємстві:

$$E_{a.y.} = \frac{O_{y.p.}}{\Phi_{o.p.}}, \quad (7)$$

де $O_{y.p.}$ – оплата управлінської праці;

$\Phi_{o.p.}$ – загальний фонд оплати праці на підприємстві.

- витрати на управління у загальній собівартості продукції:

$$E_{a.y.} = \frac{B_y}{Z_{с.п.}} \quad (8)$$

де B_y – витрати на управління;

$Z_{с.п.}$ – загальна собівартість продукції.

- відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної

$$E_{a.y.} = \frac{\Phi_{ч.а.у.}}{H_{ч.а.у.}} \quad (9)$$

де $\Phi_{ч.а.у.}$ – фактична чисельність апарату управління;

$H_{ч.а.у.}$ – нормативна чисельність апарату управління.

4. Показники економічної ефективності управлінського персоналу:

- показник економічної ефективності управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці обчислюється за формулою:

$$E_{y.p.} = \frac{B_{p.p.}}{P_n} \quad (10)$$

де $E_{у.п.}$ — ефективність управлінського персоналу;

$V_{р.п.п.}$ — величина росту продуктивності праці персоналу;

$П_{п.}$ — продуктивність праці на підприємстві.

б) показник економічної ефективності управлінського персоналу за рахунок зниження собівартості продукції може визначатися за формулою:

$$E_{у.п.} = \frac{З_{у.з.в.}}{Р_{е.у.з.в.}} \quad (11)$$

де $З_{у.з.в.}$ — зниження умовно-змінних витрат у собівартості продукції;

$Р_{е.у.з.в.}$ — річна економія умовно-змінних витрат.

Важливим, при цьому, є оцінка організації праці управлінського персоналу. Її визначають за коефіцієнтом використання кваліфікації кадрів і робочого часу, коефіцієнтом умов праці і організації робочих місць тощо. На підставі зазначених коефіцієнтів обраховують зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

5. Показники рентабельності управлінської діяльності структурних одиниць розраховуються як [2]:

а) відношення оптимальних витрат на управління

$$P_{у.д.} = \frac{\Phi_{о.п.}}{O_{в.у.}} \quad (12)$$

де $P_{у.д.}$ — рентабельність управлінської діяльності окремої структурної одиниці;

$\Phi_{о.п.}$ — фактичний операційний прибуток за звітний період;

$O_{в.у.}$ — оптимальні витрати на управління.

б) відношення фактичних витрат на управління

$$P_{у.д.} = \frac{\Phi_{о.п.}}{\Phi_{в.у.}} \quad , \quad (13)$$

де $\Phi_{в.у.}$ — фактичні витрати на управління.

6. Показники ефективності систем управління підприємством. Науковці виділяють різні методи оцінювання ефективності системи управління [2, 5, 9, 13, 14, 19]. Попри велику їх кількість, ми розглядаємо оцінку ефективності системи управління як оцінку кількісних та якісних показників ефективності керуючої підсистеми управління (суб'єкта управління) та ефективності керованої підсистеми управління (об'єкта управління) які визначаються розрахунковим методом та за допомогою експертних оцінок. На основі аналізу наукових джерел, нами визначені складові та узагальнені показники оцінки ефективності керуючої та керованої підсистем управління підприємством (див. рис. 2)

Кількісні та якісні показники оцінювання ефективності управління підприємством за даною методикою мають встановлюватися не менше ніж за два звітних періоди, що дасть можливість мати їх фактичне значення та динаміку у межах врахування чинника часу при оцінці ефективності системи

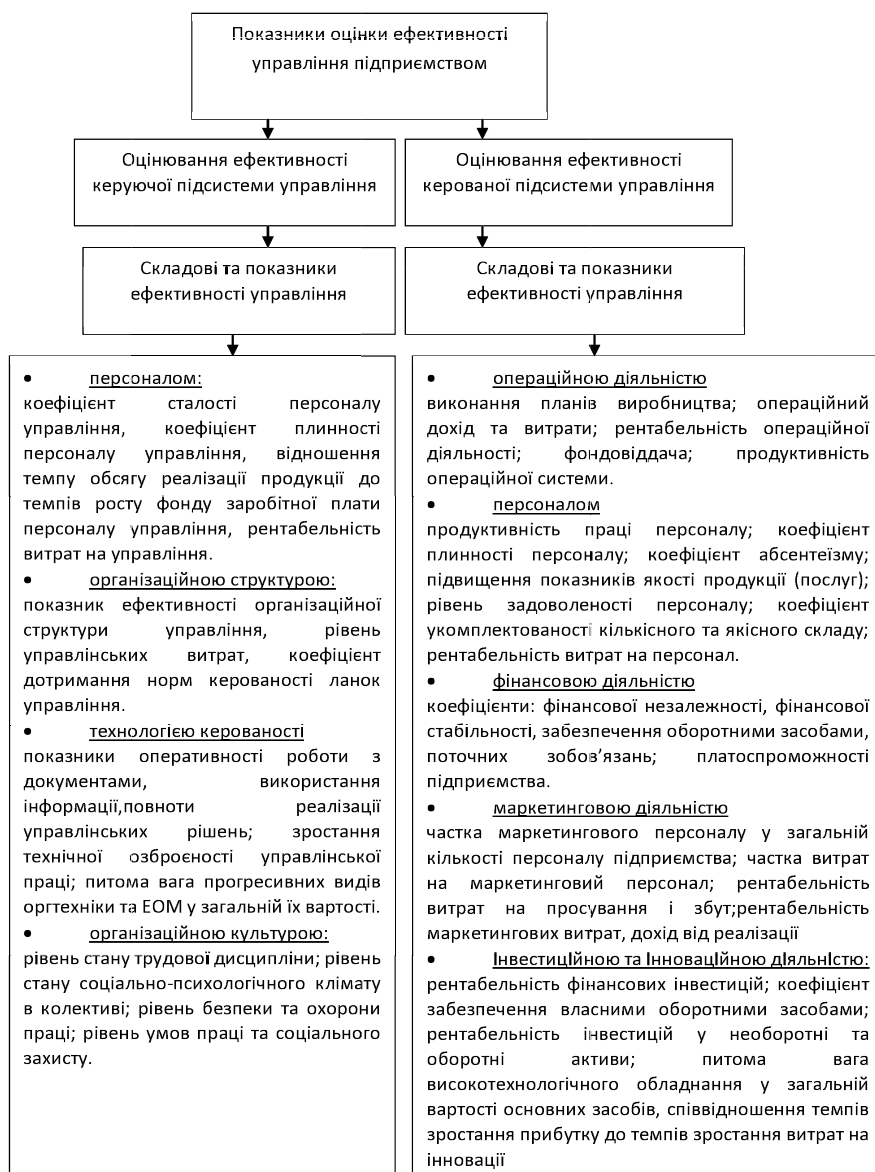


Рис. 2. Показники оцінювання ефективності управління підприємством, авторська розробка

управління підприємством. Як правило, фактичне значення показника визначається за алгоритмом розрахунку, а динаміка — за темпами приросту (росту) показника по відношенню до попереднього періоду.

Практичним показником визначення ефективності системи управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління.

Загальний вигляд формули для розрахунку даного показника буде таким:

$$E_{c.y.} = \frac{P_{o.p.}}{B_y}, \quad (14)$$

де $E_{c.y.}$ — ефективність системи управління;

$P_{o.p.}$ — річний обсяг виробництва продукції;

B_y — сумарні річні витрати на управління.

Ефективність системи управління можна виразити як відношення фактичної маси прибутку до планової:

$$E_{c.y.} = \frac{\Phi_{m.p.}}{\Pi_{m.p.}} \quad (15)$$

де $\Phi_{m.p.}$ — фактична маса прибутку;

$\Pi_{m.p.}$ — планова маса прибутку.

Для комплексного аналізу ефективності системи управління проводиться розрахунок інтегрованих показників, які характеризують ступінь впливу управлінців на використання основних факторів виробництва; нормативних підходів; проведення експертних і якісних оцінок.

Важливим методичним аспектом, у реальній дійсності, є проведення системи аналітичного дослідження ефективності управлінської діяльності суб'єктом господарювання за запропонованим алгоритмом його проведення (див. рис. 3)

Слід підкреслити, що результати оцінювання, за пропонованим алгоритмом, будуть залежати від двох основних чинників: повноти системи показників, їх взаємозв'язку з ефективністю, кожен з яких слугуватиме частковим критерієм у оцінці окремого аспекту; рівнозначності оціночних показників, відсутності їх поділу на основні та другорядні.

Більш повно оцінювання ефективності управління потребує системного підходу, який дозволить бачити перспективу розвитку підприємства, напрямки удосконалення управлінської технології, адекватно приймати сьогоденні виклики ринку. У реаліях сьогодення слід враховувати додаткові показники, як порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління, співвідношення витрат на вдосконалення управління і, безпосередньо, на управлінський процес; динаміку витрат на управління у порівнянні із загальними витратами виробництва [2, 8]

При оцінці ефективності управлінської діяльності доцільно визначати соціальний ефект (поліпшення умов праці, підвищення соціальної

ефективності колективу та ін.), який проявляється у якісному аспекті діяльності та в управлінні (кількісному) економічному ефекті [1].

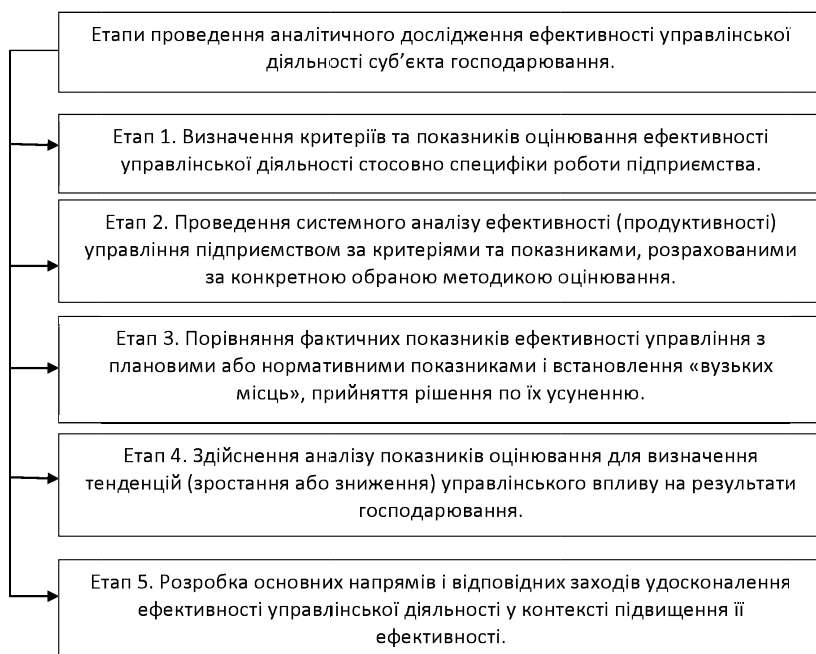


Рис. 3. Алгоритм проведення аналітичного дослідження ефективності управлінської діяльності суб'єкта господарювання, авторська розробка

У рамках авторського бачення, комплексне оцінювання ефективності управлінської діяльності, алгоритм його проведення слугуватиме ступенем досягнення цілей підприємства, запорукою його стабільного розвитку.

Висновки. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин ефективність управління суб'єктом господарювання стає однією з ключових передумов успішного функціонування виробничого підприємства. У розрізі нашого дослідження проаналізовано різнобічні підходи науковців з теоретичних і практичних питань щодо оцінювання ефективності управлінської діяльності. Встановлено, що досі не вироблена єдина цілісна наукова методологія оцінювання ефективності (продуктивності) управління підприємством. Наявні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємства не дозволяють комплексно оцінити ефективність управління, оскільки кожна з пропонованих методик не враховує впливу усіх складових управлінського процесу.

На основі проведеного аналізу літературних джерел, нами узагальнені і зведені у систему показники оцінювання ефективності управлінської діяльності, здійснено їх формалізацію у конкретних розрахункових формулах, запропоновано алгоритм проведення аналітичного дослідження стану управління суб'єктом господарювання. Оцінювання реального стану роботи

суб'єкта управління сприятиме удосконаленню процесу управління у наступних напрямках:

- раціоналізації організаційної структури підприємства у контексті чіткого розподілу функцій управлінців, відповідно займаних посад та оцінювання їхньої роботи;
- активізації організаційного механізму за рахунок кооперування й інтегрування управлінських рішень у рамках існуючих організаційних формувань;
- поліпшенню кадрової роботи; підбору, підготовки та перепідготовки різних категорій управлінців, навчанню їх новітнім методам управлінської діяльності;
- механізації, комп'ютеризації та автоматизації управлінської роботи, широкому застосуванню технічних засобів, інформаційних систем, систем організаційно-технічного оснащення.

Загалом, як у теоретичному так і практичному аспектах, дана проблема залишається актуальною і потребує розробки цілісної системи оцінювання ефективності управлінської діяльності, визначення її впливу на економічні і соціальні показники господарювання.

1. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанова, А.В. Сердюк. — К.: Центр учеб. лит., 2011. 468 с.

2. Бойко М.Ю. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності підприємницького кластеру // Вісник Запорізького національного університету №1 (9), 2011. С. 15-17.

3. Біловол Р.І. Управління ефективністю (опорний конспект лекцій) / Р.І. Біловол. Полтава: РВЦ ПУСКА, 2005. 61 с.

4. Воронько-Невіднича Т.В. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2020. Вип. 3 (6). С. 62-66.

5. Володкіна М.В. Ключові аспекти визначення ефективності управління сучасних бізнес-організацій / Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: 36. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2020. С. 26-30.

6. Гірняк О.М., Економічна ефективність менеджменту: суть, методичні аспекти її визначення, Наукові записки, С. 45-52, 2007 [Електронний ресурс]. Доступно: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-10/10.pdf>.

7. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством // Вісник НТУ «ХПУ». 2013. №50 (1023). С. 67–75.

8. Кострикін О. В. Проблеми самоактуалізації сучасного керівника. Актуальні проблеми психології: 36. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, В. А. Потапової. Т. XV, част. 1. Київ. 2008. С. 381-388.

9. Кунаєв А.Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія. Економічні науки. 2015. Вип. 14, (2), С. 100-104.

10. Малахай Г.А. Методика оцінки стану управлінської діяльності в фермерських (селянських) господарствах [Електронний ресурс] / Г.А. Малахай. Режим доступу: http://www.rus-nauka.com/14.NTP_2007/Economics/21846.doc.htm.

11. Пілецька С.Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки / С.Т. Пілецька, Т. Ю. Коритко // Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5. С. 100-106. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print.

12. Полінський О.М. Оцінка ефективності управлінських рішень [Електронний ресурс] / О.М. Полінський. Режим доступу: <http://surl.li/dnsgw>

13. Сахацький М.П., Казанджі А.В. Теоретико-методичні засади оцінки результативності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства / М.П. Сахацький, А.В. Казанджі // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2017. Вип. 1. С. 135-141.

14. Сочівець О.П. До проблеми оцінювання ефективності управління підприємством / О.П. Сочівець // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки 2009. №27 (2) Економіка й управління підприємствами та національним господарством. С. 25-28.
15. Селезнєва Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Г.О. Селезнєва, І.Я. Іпполітова // Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 238-244.
16. Тендюк А. О., Стрижеус Л. В. Оцінка ефективності реалізації функцій менеджменту на підприємстві. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. Вип. 14. С. 290-300.
17. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш: пер. с англ. [2-е издание]. М.: Дело. 2001. 360с..
18. Чорний Г.М. Методологічні аспекти оцінки рівня системи управління в аграрних підприємствах / Чорний Г. М., Ястреб І. А., Міщенко М. П. // Економіка АПК. 2013. № 1. С. 63-64.
19. Шуляк С.О., Баштова Н.А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики // С.О. Шуляк, Н.А. Баштова // Гілея. 2019. Вип. 140 (№ 2). С. 112-116.
20. Щеглова О. Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О. Ю. Щеглова, О. І. Судакова, М. В. Ложе // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(2). С. 186-190.
21. Ястремська О.М., Ястремська О.О., Оцінювання результатів управлінської діяльності керівників структурних підрозділів промислового підприємства як чинник підвищення конкурентоспроможності [Текст] Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія, під ред. д-ра екон. наук, професора Пономаренка В.С., д-ра екон. наук, професора Кизима М.О., д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., Харків: ФОП Павленко О.Г.: ВД «ІНЖЕК», 2011. 352 с.

-
1. Balabanova L.V. (2011) Personnel management: student / L.V. Balabanova, A.V. Serdyuk. - Kyiv: Center for educ. lit., 468 p.
 2. Boyko M.Y. (2011) Methodical approaches to assessing the effectiveness of organizational and economic mechanism for regulating the management of business clusters // Visnik Zaporizhzhya National University №1 (9), pp. 15-17.
 3. Bilovol R.I. (2005) Efficiency management (reference lecture notes) / R.I. Bilovol. - Poltava: RVT SPUSKA, 61 p.
 4. Voronko—Nevidnycha T.V. (2020) Features of enterprise performance management in modern conditions. Eastern Europe: Economics, Business and Management, Vol. 3 (6). pp. 62–66.
 5. Volodkina M.V. (2020) Key aspects of determining the effectiveness of management of modern business organizations / Strategic imperatives of modern management: collection. materials of the V International scientific-practical conference [Electronic resource]. - K.: KNEU, pp. 26-30.
 6. Girnyak O.M. (2007) Economic efficiency of management: essence, methodical aspects of its definition, Scientific notes, pp. 45–52, [Electronic resource]. Available: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-10/10.pdf>.
 7. Kvyatkovskaya L.A., Vorobyova L.D. (2013) Comprehensive approach to assessing the effectiveness of enterprise management // Visnik NTU "HPI". №50 (1023). pp. 67–75.
 8. Kostykin O.V. (2008) Problems of self-actualization of the modern leader. Current issues of psychology: Coll. Science. Proceedings of the Institute of Psychology. G.S. Kostyuk Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine / ed. S.D. Maksymenko, V.D. Potapova. T. XV, part. 1. Kyiv. pp. 381-388.
 9. Kunaev A.Y. (2015) Basic approaches to evaluating the effectiveness of industrial enterprise management // Scientific Bulletin of Kherson State University. Issue 14, part 2. Series (Economic Sciences).
 10. Malahai G.A. Methods for assessing the state of management activities in farm (peasant) farms [Electronic resource] / G.A. Malahai. - Access mode: http://www.rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21846.doc.htm.
 11. Piletska S.T. (2018) The effectiveness of enterprise management, approaches and methods for its evaluation / S.T. Piletska, T.Y. Korytko // Problems of system approach in economy. Vip. 5. pp. 100-106. Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print.
 12. Polinsky O.M. (2008) Estimation of efficiency of administrative decisions [Electronic resource] / O.M. Polinsky. - Access mode: <http://surl.li/dnsgw>

13. Sakhatsky M.P., Kazanji A.V. (2017) Theoretical and methodological principles for assessing the effectiveness of management of production and economic activities of the enterprise / M.P. Сахатський, А.В. Казанжі // Financial and credit activities: problems of theory and practice. Iss. 1. pp. 135-141.
14. Sochivets O.P. (2009) To the Problem of Evaluating the Efficiency of Enterprise Management / O.P. Sochivets // Scientific Bulletin of the Volyn Region National University named after Lesi Ukrainka. No. 27 (2) Economics and Management of Enterprises and National Economy. pp. 25-28.
15. Seleznyova G.O., Ippolitova I.Y. (2020) The effectiveness of enterprise management system [Electronic resource] / G.O. Seleznyova, I.Y. Ippolitova // Market infrastructure. Iss. 39. pp. 238-244.
16. Tandyuk A.O., Strizheus L.V. (2017) Estimation of efficiency of realization of management functions at the enterprise. Economic sciences. Series: Economics and Management. Iss. 14. pp. 290-300.
17. Walsh K. (2001) Key management indicators: How to analyze, compare and control the data that determine the value of the company / K. Walsh: translated from English [2nd edition]. M.: Delo. 360p.
18. Chorniy G.M. (2013) Methodological aspects of assessing the level of management system in agricultural enterprises / Chorniy G.M., Yastreba M.P., Mishchenko I.A. // Ekonomika APK. № 1. pp. 71-70.
19. Shulyak S.O. (2019) Bashtova N.A. Estimation of efficiency of management of the organizations: modern approaches and methods // S.O. Shulyak, N.A. Bashtova // Gileya. Iss. 140 (№ 1). pp. 112-116.
20. Shcheglova O.Y. (2017) Efektyvnist upravlinnia pidpriemstva ta pidkhody do yi vyznachennia [Efficiency of enterprise management and approaches to its definition]. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy. Iss. 12 (2). pp. 186-190.
21. Yastremska O.M., Yastremska O.O., (2011) Evaluation of the results of administrative activities of heads of structural departments of industrial enterprises as a factor of increasing competitiveness [text] Competitiveness: problems of science and practice: monograph edited by Doctor of Economics, Professor Ponomarenko V.S., Doctor of Economics, Professor Kizima M.O., Doctor of Economics, Professor Ivanova Y.B., Kharkiv: Pavlenko O.G.: VD "INZHEK". 352 p.