

УДК 658

Кунаєв А.Ю.

аспірант кафедри менеджменту
Запорізького національного технічного університету

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. Визначено принципи оцінювання ефективності менеджменту. В межах базового системного підходу обґрунтовано підхід до оцінки внутрішньої та зовнішньої ефективності менеджменту.

Ключові слова: управління підприємством, ефективність, оцінювання, зовнішня та внутрішня ефективність управління.

Кунаев А.Ю. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Проанализированы основные подходы к оценке эффективности менеджмента промышленного предприятия. Определены принципы оценки эффективности менеджмента. В рамках базового системного подхода обоснован подход к оценке внутренней и внешней эффективности менеджмента.

Ключевые слова: управление предприятием, эффективность, оценка, внешняя и внутренняя эффективность управления.

Kunaiev A.Yu. KEY MEASUREMENT OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Analyzed main approaches to evaluating the effectiveness of management of the industrial enterprise. Defined principles for evaluating the effectiveness of management. As part of the base system approach based approaches assess the effectiveness of internal and external management.

Keywords: enterprise management, efficiency, evaluation, external and internal management efficiency.

Постановка проблеми. У реальній економіці результативність та ефективність економіки є головною передумовою не тільки досягнення ефективності ведення бізнесу, але й визначальним фактором корпоративного розвитку на перспективу. Особливо гостро наукова і практична проблема ефективності управління постає для державних підприємств та корпорацій із часткою державної власності, де фіксується хронічна збитковість, що є прямим індикатором неефективного менеджменту. Тож розробка нових та вдосконалення існуючих підходів до оцінювання ефективності менеджменту промислових підприємств, зокрема у машинобудівному секторі економіки, формує ідею даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі з економіки та управління підприємствами представлені різні підходи до розв'язання науково-методичної проблеми оцінювання ефективності менеджменту. Так, О.О. Огарков оцінювання ефективності менеджменту зводить до оцінювання результативності діяльності конкретної управлінської системи в показниках як об'єкта управління, так і управлінської діяльності (суб'єкта управління) [1]. Т.О. Царьова пропонує враховувати при оцінюванні часовий підхід, що інтегрує чинники та компоненти досягнення поставлених цілей підприємства у межах певного часового інтервалу [2]. Зарубіжні автори у якості методологічної основи дослідження висувають системний підхід, що враховує поняття зовнішньої, щодо підприємства, ефективності [3]. Є.В. Марамохіна, Ф.Ф. Юрлов при оцінці ефективності економічних систем наголошують на необхідності формування комплексних показників ефективності та виокремлення серед них головного показника [4].

Незважаючи на одностайність думки науковців щодо визначення загального показника економічної ефективності управлінської праці, де ефективність (результативність) є співвідношенням результату (ефекту) до витрат, нині не існує єдиного підходу до формування системи оцінювання ефективності менеджменту як у частині критеріїв оцінювання, так і показників, які є похідними в межах конкретного наукового підходу.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у проведенні аналізу основних підходів до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства та виборі підходів до оцінювання машинобудівного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Невід'ємною складовою економіки управління є проблема ефективності менеджменту, яка, на думку науковців, у свою чергу включає:

- сукупність усіх наявних та використовуваних системою управління ресурсів (управлінський потенціал);
- витрати на управління, обсяг яких визначається змістом, організацією, технологіями та характером робіт з реалізації функцій управління;
- особливості (характер) управління працею;
- ефективність дій людини (колективу працівників) у процесі діяльності організації;
- реалізація (здатність до реалізації) інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації осіб;
- досягнення (можливість досягнення) визначених організацією цілей тощо [5-7].

Звідси витікає, що ефективність менеджменту – це складна категорія, що відображає особливості економічних, організаційних, соціальних та інших явищ, які характеризують діяльність будь-якої організації.

Сутність поняття «ефективність менеджменту», як справедливо наголошується у літературі, полягає в тому, що процес управління від постановки мети до отримання кінцевих результатів діяльності (готового продукту) має здійснюватися з мінімальними витратами та максимальною результативністю (продуктивністю) [8, с. 13].

Розробка системи оцінювання ефективності менеджменту потребує, насамперед, класифікації, що дозволить встановити за певними науковими підходами основні критерії та показники оцінювання. На думку О.О. Огаркова, «основними поняттями ефективності управління є:

- ефективність праці працівників апарату управління;

- ефективність процесу управління (функцій, комунікацій, вироблення та реалізація управлінського рішення);

- ефективність системи управління (з урахуванням ієрархії управління);

- ефективність механізму управління (структурно-функціонального, фінансового, виробничого, маркетингового тощо)», на основі чого ним пропонується виокремлення трьох видів ефективності: індивідуальної, групової та організаційної [1].

В.М. Гавриленко виділяє такі основні види ефективності менеджменту за критеріями:

- засобів впливу: цільова, стратегічна та тактична, прогнозна, програмна, концептуальна, мотиваційна та стимулююча, ресурсна та потенційна;

- змісту ефекту: економічна, соціальна, інноваційна, організаційна, екологічна;

- рівня вияву ефекту – народногосподарська, регіональна, галузева, зовнішньоекономічна;

- форми ефективності; діяльність менеджера, апарата управління, процесу управління, системи менеджменту, управлінських нововведень;

- видами систем менеджменту: маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансова [9, с. 73].

Також в управлінській літературі виділяють такі види ефективності менеджменту:

- ринкова ефективність – характеризує повноту задоволення потреб споживачі порівняно з альтернативними способами їх задоволення;

- ідеальна ефективність – всупереч зусиллям менеджменту з оптимізації організаційної структури, недосяжна ні за яких умов та обставин;

- цільова або стратегічна ефективність – відображає ступінь досягнення цілей організації;

- витратна або тактична ефективність – відображає економічність засобів перетворення ресурсів в готовий продукт (результат виробничої діяльності);

- внутрішня ефективність – ефективність використання внутрішніх можливостей організації (управління внутрішніми ресурсами: витратами і капіталом);

- зовнішня ефективність – ефективність використання зовнішніх можливостей організації;

- загальна ефективність – ефективність як сукупність внутрішньої та зовнішньої ефективності [7].

Погоджуючись з вищевикладеним та не погоджуючись в інші роботи з класифікації ефективності менеджменту, оскільки здебільшого вони повторюють або перетинаються з розглянутими, необхідно відзначити їхні основні недоліки.

По-перше, для оцінки ефективності менеджменту вони є дуже розгалуженими, що занадто ускладнює сам процес оцінювання. По-друге, найголовніше, майже всі автори основну увагу приділяють, у першу чергу, внутрішній ефективності, не враховуючи такий важливий аспект ефективності менеджменту, як зовнішня ефективність.

У цьому контексті доцільним є компаративний аналіз основних підходів до суті та методики оцінювання ефективності менеджменту, що відображені у роботах провідних учених. Автори виходять із такого імперативу, коли ефективний менеджер уявляє організацію як систему елементів, що залежать один від одного та впливають один на одного, а їхня результативність пов'язана з розвитком та рухом даної системи. Тоді логічним буде уявляти головне завдання системи управління у забезпеченні активної дії на об'єкт управління з метою поліпшення його показників. В економічній літературі, зокрема у роботі О.П. Богаченко, для оцінювання ефективності управління

суб'єктами ринкової економіки аналізуються різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий та рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж, виходячи, відповідно, із галузевої специфіки підприємства, його масштабів тощо [8, с. 38-40].

Тобто визначальну роль у формуванні системи оцінювання ефективності менеджменту організації відіграють принципи її створення, як необхідний фактор розробки (вибору) методики оцінки, тобто алгоритмів, критеріїв, показників. Це своєрідні цеглинки, на базу яких формуються методологічні підходи до пізнання явищ та процесів. В економічній літературі дане питання є досить розробленим як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями (табл. 1).

Однак, якщо повернутися до заявленої теми дослідження, то сама системність оцінювання обрана нами не випадково, оскільки, як зазначають науковці, системний підхід у межах евристичної функції дозволяє через пізнавальні принципи визначити відповідні орієнтації конкретних досліджень [3]. І далі І.В. Блауберг розкриває механізм дії системного підходу через змістовні принципи, що дозволяє не стільки фіксувати слабкість традиційних предметів вивчення для постановки і вирішення нових завдань, а будувати нові предмети вивчення шляхом структурних і типологічних характеристик цих предметів [там же].

Аналіз наведених принципів формування системи оцінювання ефективності менеджменту дозволяє зробити узагальнення, що найбільш повно меті формування та використання системи оцінювання ефективності менеджменту відповідають такі принципи:

- принцип достатності (достатньої повноти системи оціночних показників) – до системи повинні входити така кількість та такі показники, щоб вона могла повністю та всебічно описувати діяльність суб'єкта, що досліджуються; Для складних економічних об'єктів, якими є організації (підприємства), кількість таких показників на перших етапах оцінювання може бути великою, тобто на даній стадії дослідження її не варто обмежувати;

- принцип взаємозв'язку (зв'язку показників з метою функціонування системи) – усі оціночні показники мають бути пов'язані з ефективністю, кожен з них повинен бути частковим критерієм ефективності, що характеризує один із її аспектів.

Зміна будь-якого з оціночних показників впливає на ефективність та навпаки, зміна показників ефективності завжди обумовлена зміною значень оціночних показників;

- принцип узгодженості (узгодженості цілей). Система оціночних показників має враховувати цілі усіх рівнів, як глобальні (зовнішні), так і локальні (внутрішні) цілі функціонування досліджуваних підрозділів. Це необхідно для того, щоб усі цілі у підсумку були узгоджені та пов'язані в узагальнюючому показнику ефективності;

- принцип співвимірювання показників. У системі включаються такі оціночні показники, використання яких для оцінювання ефективності діяльності підрозділів було б коректним як з економічної, так і математичної точок зору;

- принцип рівнозначності (рівнозначності оціночних показників). На початку формування системи оціночних показників усі вони розглядаються як рівноправні та не розділяються на основні та нео-

сновні. Таке припущення залишається в силі допоки не побудована математична модель показника ефективності. У процесі її побудови факторний аналіз дає можливість розкрити внутрішні зв'язки, що існують між показниками та здійснюється їх диференціація за вагомістю.

На думку автора, оцінювання ефективності менеджменту потребує системного підходу, оскільки, як справедливо зазначається у літературі, даний підхід в управлінні дозволяє керівництву організації «... бачити перспективу для організації в цілому і для

зв'язків організації з зовнішнім середовищем... тобто повинні приймати до уваги вплив зовнішнього середовища на організацію, і навпаки» [15, с. 621].

Встановлення цілей із урахуванням системного характеру середовища та самого підприємства здійснюється відповідно до системного підходу. Використання саме системного підходу дозволяє керівникам уявити організацію як єдність її складових частин, що тісно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Однак характеристики систем управління та умови їх функціонування настільки різноманітні, що

Таблиця 1

Принципи формування системи оцінювання ефективності менеджменту

Автор, джерело	Принципи	Характеристика принципу
А.І. Афоничкин [10]	Методологічні принципи	Такі, що належать до концептуальної сторони справи, «філософії» оцінювання ефективності та такі, що мало залежать від специфіки проекту.
	Методичні принципи	Такі, що безпосередньо пов'язані з проектом, його специфікою, економічною та фінансовою привабливістю.
	Операційні принципи	Такі, що полегшують процес оцінювання ефективності проекту з інформаційно-обчислювальної точки зору
А.Ю. Гущин [11]	Принцип науковості	Використання наукових методів, таких як аналіз, синтез, класифікація, що дозволяють досягти більшої повноти інформації про об'єкт
	Принцип системності	Передбачає аналіз усіх можливих факторів впливу на об'єкт та взаємозв'язок методики з іншими
	Принцип об'єктивності	Передбачає визначення методу, що враховує «провали» інших методів, дозволяє більш детально розглянути об'єкт
	Принцип незалежності	Відсторонення від впливу зацікавлених осіб
О.О. Негомедзянова [12]	Принцип гласності	Відкритий доступ до результатів оцінювання
	Система повинна включати як фінансові так і не фінансові показники за умови їх взаємозв'язку між собою, а також між організаційними рівнями в організації.	
	Система повинна налічувати обмежену кількість показників для своєчасної їх оцінки та прийняття рішення.	
	Система повинна враховувати попередній та поточний стан бізнесу.	
	Показники мають бути придатними для прогнозування майбутнього компанії – вартості або капіталізації компанії, приросту обсягів продажу та виручки.	
	Система має бути взаємопов'язана зі стратегією компанії та зі стратегічними цілями, у той же час зі зміною стратегії можуть змінюватися як значення показників ефективності, так і сама система.	
	Система повинна враховувати інтереси та потреби зацікавлених осіб – акціонерів, вищого керівництва, споживачів тощо.	
	Система має бути значущою, адекватною, послідовною та стабільною.	
	Має існувати можливість об'єднання показників в узагальнюючі та деталізація у часткові показники.	
Впровадження системи не повинно викликати ускладнення за доступністю до інформації для розрахунків та за додатковими витратами.		
М.Н. Криничний [13, с. 83]	Принцип достатньої повноти системи оціночних показників	
	Принцип зв'язку показників з метою функціонування системи	
	Принцип узгодженості цілей	
	Принцип співвимірювання показників	
М.А. Вайкок [14]	Вимога апріорної рівнозначності оціночних показників.	
	Чітко визначити цілі та задачі оцінювання ефективності бізнес-процесів промислового підприємства.	
	Обрати науковий підхід та методику, за допомогою яких можливо оптимально оцінити ефективність бізнес-процесів промислового підприємства, враховуючи цілі та задачі оцінювання.	
	Виокремити групу бізнес-процесів промислового підприємства, що необхідно оцінити.	
	Оцінити якісний та кількісний розрив між цільовими та реальними показниками бізнес-процесів промислового підприємства, що оцінюються за допомогою раніше обраних підходів та методик.	
Визначити напрям модернізації та реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства, що оцінюються.		
Встановити етапи проведення модернізації та реінжинірингу бізнес-процесів, а також послідовність у разі необхідності їх проведення.		
О.В. Марамохіна, Ф.Ф. Юрлов [4]	Принцип домінування	
	Принцип Парето	
	Принцип формування комплексних показників	
	Принцип виокремлення головного показника	
Принцип задоволення потреб споживачів		

уявляється доречним використання різних критеріїв та показників ефективності для різних систем. Водночас властивості та параметри діяльності об'єкта та суб'єкта управління нерідко суперечать один одному, у зв'язку з чим існує проблема визначення узагальнюючого показника як вимірника ефективності управління.

Подібний підхід є зрозумілим та обґрунтованим в епоху стабільної та зростаючої економіки, що підтверджуються роботами класиків управління. Так, наприклад, Т. Пітерс та Р. Уотермен ознаками ефективного менеджменту вважали такі: обличчям до споживача; продуктивність від людини; орієнтація на дії; створення атмосфери пошуку; ціннісне керівництво; відданість своїй справі; простота форми, скромний штат управління; сильні лідери [16, с. 117].

Разом з тим у сучасних умовах зростає відкритість та інтеграція економіки у світогосподарські зв'язки, що прив'язує успішність, результативність, ефективність діяльності підприємства до залежності від ефективності поведінки на зовнішніх ринках сировини чи готової продукції, інформації чи послуг, капіталу чи робочої сили, тобто уміння використовувати шанси та уникати загроз і викликів. Непередбачуване та невизначене зовнішнє середовище дуже часто стає тим фактором, що значною мірою впливає на загальний стан організації, її ефективність та ефективність менеджменту, що актуалізує науково-методичне обґрунтування зовнішньої ефективності управління організацією. Дана гіпотеза виступає науковим предметом досліджень сучасних як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

У межах новітнього підходу до ефективності управління як такої та системи її оцінювання уже недостатньо трактувати прибутковість як співвідношення між валовими доходами та сумарними витратами, оскільки нової якості набувають критерії ефективності ринкового характеру: дієвість, економічність, якість, продуктивність, якість трудового життя, прибутковість, нововведення тощо.

Загальновідомо, що основними характеристиками системи є наявність хоча б двох елементів, їх взаємозв'язок та залежність один від одного. Тому, виходячи із вищевикладеного, у системі оцінювання ефективності менеджменту можна виділити дві основні підсистеми оцінювання – зовнішньої та внутрішньої ефективності менеджменту.

Варто погодитися із думкою, що в загальному уявленні ефективність менеджменту можна розглядати у двох аспектах: як «характеристику досягнення результатів (тобто як «зовнішній» аспект або з точки зору системи більш високого рівня) і як характеристику внутрішньої діяльності системи управління, що відображає співвідношення між її «входами» та «виходами» (або в більш «вузькому» сенсі – як співвідношення між результатами управління та витратами на нього» [17].

За визначенням, внутрішня ефективність управління є співвідношенням результатів до витрат, який пов'язаний із зміною підходів до оцінювання результативності як сукупності внутрішніх корпоративних факторів досягнення цілей організації – від управління ресурсами і персоналом до ефективності внутрішніх змін. Зовнішня ефективність визначається чинниками зовнішнього середовища – станом ринкової рівноваги, рівнем конкуренції, кон'юнктурою цін, факторами впливу макроекономічних чинників – від політичних до природних.

Оцінювання в межах кожної з підсистем має здійснюватися на основі критеріїв та показників,

що повною мірою відображають ступінь досягнення організацією поставлених цілей (рис. 1).

У роботі В.Ю. Павелка підкреслено факт взаємодії та взаємообумовленості внутрішньої і зовнішньої ефективності, що забезпечується внутрішніми та зовнішніми характеристиками [18, с. 201]. При цьому внутрішня ефективність пов'язується із ступенем задоволення певних потреб споживачів, що впливає на динаміку власних цілей організації, а зовнішня ефективність управління характеризує ступінь відповідності організації вимогам та обмеженням зовнішнього середовища, суспільства, економіки, використання ринкових можливостей.

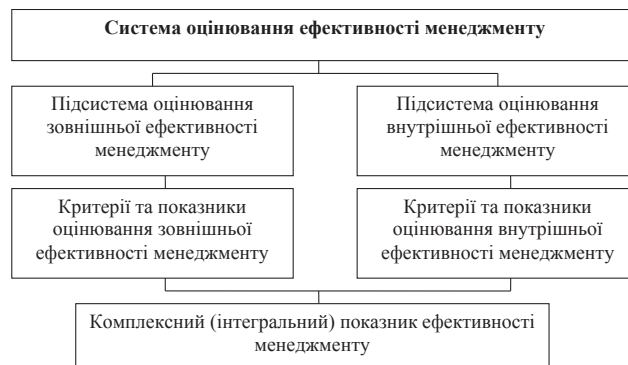


Рис. 1. Основні елементи системи оцінювання ефективності менеджменту організації

В рамках авторського бачення системи оцінювання ефективності менеджменту організації доцільним при визначенні ефективності є ступінь досягнення менеджментом системи цілей організації, який О.О. Огарков пропонує оцінювати за показниками та параметрами, що наведені у таблиці 2 і за змістом можуть бути віднесені до підсистеми оцінювання внутрішньої ефективності менеджменту [1].

Таблиця 2

Показники та параметри досягнення системою цілей

Об'єкти аналізу	Параметри, показники аналізу
Місія	Наявність. Актуальність. Чіткість
Цілі об'єкту управління	Обсяги виробництва продукції. Асортимент продукції. Якість продукції. Собівартість. Фондовіддача. Відповідність вимогам екології. Рентабельність. Прибуток. Виручка. Фінансова стійкість. Ліквідність. Платоспроможність. Норма прибутковості за інвестиціями. Обсяги капіталовкладень. Ризик. Ціни. Обсяги та темпи продаж продукції. Післяпродажне обслуговування. Інші характеристики.
Цілі суб'єкта управління	Економічність. Гнучкість. Адаптивність. Оперативність. Надійність. Параметри елементів системи управління.

Виходячи з цього, оцінювання ефективності управління організації можна представити як залежність від рівня її складових таким чином:

$$E_{\text{заг.}} = E_{\text{зовн.}} \cdot E_{\text{внутр.}} \quad (1),$$

де $E_{\text{заг.}}$ – рівень загальної ефективності управління;

$E_{\text{зовн.}}$ – рівень зовнішньої ефективності управління (ступінь використання ринкових можливостей);

$E_{\text{внутр.}}$ – рівень внутрішньої ефективності управління (ступінь використання внутрішніх можливостей підприємства).

Високий рівень $E_{зовн.}$ забезпечує підвищення ефективності $E_{заг.}$ в цілому. Разом з тим навіть при достатньо високому рівні $E_{внутр.}$ підприємство не забезпечить високий рівень $E_{заг.}$, якщо не буде забезпечена його ефективність з точки зору використання ринкових можливостей.

Висновки. Формування та використання системи оцінювання ефективності менеджменту здійснюється, виходячи із головного завдання менеджменту організації, а саме прийняття рішення та забезпечення активної дії на об'єкт управління з метою поліпшення показників його ефективності та на основі принципів формування даної системи.

Встановлення цілей відбувається із урахуванням системного характеру середовища та самого підприємства. А тому в межах системного підходу до оцінювання ефективності менеджменту доцільно виділити дві взаємопов'язаних і взаємозалежних підсистеми: оцінювання зовнішньої та внутрішньої ефективності менеджменту. У свою чергу оцінювання ефективності управління в межах кожної з підсистем має здійснюватися на основі вибору критеріїв та визначення показників, здатних відобразити ступінь досягнення організацією поставлених цілей, що і стане наступним етапом дослідження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Огарков А.А. Эффективность: как ее измерить, оценить и достичь. – [Электронный ресурс] / А.А. Огарков. – Режим доступа : <http://sdo.elitarium.ru/jeffektivnost-sposoby-opredelenija-pokazateli-upravlenie-harakteristiki-ocenka-rezultat>.
2. Царьова Т.О. Споживчий напрям аналізу ефективності діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс] / Т.О. Царьова. – Режим доступу : http://economy.kpi.ua/files/files/54_kpi_2008.pdf.
3. Блауберг И.В. Системный подход [Электронный ресурс] / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – Режим доступа : <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/glossary/systems-approach.html>.
4. Марамохина Е.В. Использование принципов теории многокритериального выбора при оценке эффективности экономических систем [Текст] / Е.В. Марамохина, Ф.Ф. Юрлов // Молодой ученый. – 2014. – № 11. – С. 216-220.
5. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб. : Питер, 2007. – 864 с.
6. Демина Ю.В. Эффективность менеджмента и пути ее повышения [Электронный ресурс] / Ю.В. Демина. – Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2011/08/1710>.
7. Эффективность менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://bgumanagement2009.narod.ru/theory/theory_06.html.
8. Богаченко О.П. Теория і практика оцінювання ефективності використання систем менеджменту якості : монографія / О.П. Богаченко. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2013. – 246 с.
9. Менеджмент : конспект лекцій / Авт.-сост. В.М. Гавриленко. – М. : Приор.-издат., 2004. – 160 с.
10. Афоничкин А.И. Основы менеджмента [Электронный ресурс] / А.И. Афоничкин. – Режим доступа : http://management-books.biz/teoriya-menedjmenta_693/101-osnovnyie-printsipyi-integralnoy-otsenki-16952.html.
11. Гуцин А.Ю. Определение эффективности и способы её оценки в системе государственного заказа [Электронный ресурс] / А.Ю. Гуцин. – Режим доступа : http://www.rae.ru/fs/?article_id=9999421&op=show_article§ion=content.
12. Негомедзянова Е.А. Формирование модели оценки экономической эффективности генерирующей компании [Электронный ресурс] / Е.А. Негомедзянова. – Режим доступа : <http://www.jurnal.org/articles/2007/ekon43.htm>.
13. Криничный М.Н. Принципы формирования системы оценочных показателей при оценке эффективности инженерно-технических подразделений предприятия / М.Н. Криничный // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2009. – № 2. – С. 80-84.
14. Вайкок М.А. Формирование системы показателей для оценки эффективности бизнес-процессов на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / М.А. Вайкок. – Режим доступа : <http://sibac.info/15531>.
15. Хомяков В.І. Інноваційна складова потенціалу машинобудівного підприємства / В.І. Хомяков, О.В. Федоренко // Збірник наукових праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика. – Ч.П. – К. : КНЕУ, 2011 – С. 617-625.
16. Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Х. Уотерман-мл. – М. : Альпина Паблишер. – 2010. – 528 с.
17. Мотышина М.С. Оценка эффективности менеджмента предприятия [Электронный ресурс] / М.С. Мотышина, С.В. Князев. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3352>.
18. Павелко В.Ю. Забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості : монографія / В.Ю. Павелко. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2014. – 320 с.