

УДК 65.014

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ:  
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИКИ**

**ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE  
MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION:  
MODERN APPROACHES AND METHODS**

Шуляк С. О.,

кандидат педагогічних наук, доцент, ВП  
«Миколаївська філія Київського національного  
університету культури і мистецтв»  
(Миколаїв, Україна), e-mail: shulylak@ukr.net,  
ORCID ID: 0000-0003-1447-8665

Баштова Н. А.,

магістрант, ПВНЗ «Київський університет  
культури» (Миколаїв, Україна),  
e-mail: Nata1974ya@gmail.com,  
ORCID ID: 0000-0003-2609-4685

Shulyak S. A.,

Candidate of Pedagogical Science, Docent,  
SS «Mykolaiv branch of Kyiv National University  
of Culture and Arts» (Mykolaiv, Ukraine), e-mail:  
shulylak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-1447-8665

Bashtova N. A.,

graduate student of Private Higher Education  
Institution «Kyiv University of Arts» (Mykolaiv, Ukraine),  
e-mail: Nata1974ya@gmail.com, ORCID ID:  
0000-0003-2609-4685

Ефективність менеджменту – складна та багатогранна категорія, від успішності якої в значній мірі залежить результат роботи будь-якої організації. Метою роботи є комплексне висвітлення існуючих ключових підходів до дослідження проблеми оцінювання якості та ефективності роботи керівника, визначення складових і показників ефективності управлінської праці, з'ясування методів, за допомогою яких визначається ефективність менеджменту організації. Методи дослідження. Застосовано системний та комплексний підхід до визначення головних чинників, що впливають на ефективність керівництва. Проведено аналіз результатів дослідження різноманітних теоретико-методологічних аспектів оцінки ефективності менеджменту. Наукова новизна результатів дослідження полягає в розробці методики комплексної оцінки ефективності роботи керівника підприємства, яка поєднує в собі як принципи класичної моделі, що розглядає ефективність як максимальне вигідне співвідношення між затратами та економічними результатами, так і наповняє на необхідності та важливості врахування особистих якостей керівника, його соціальної відповідальності та організаційної ефективності. Висновки. На базі ключових публікацій з проблеми зроблено аналіз провідних концепцій та методик оцінки ефективності менеджменту. Уточнено поняття ефективності керівництва. Визначено ключові критерії ефективності менеджменту та методи дослідження.

**Ключові слова:** ефективність керівництва, критерії ефективності, оцінка ефективності менеджменту, аналіз ефективності керівництва, методики оцінювання якості менеджменту.

The effectiveness of management is a complex and multifaceted category, the success of which depends largely on the work of the organization. The purpose of the research – comprehensive coverage of the concepts of assessing the quality and effectiveness of the work, identifying research methods, key components and performance indicators of managerial activities. The methodology of the research was based on the system approach to determining the leading factors that affect the effectiveness of the management process. The analysis of the research results of various aspects of the problem of management quality assessment is carried out.

The scientific novelty of the work is to clarify and supplement the notion of «management effectiveness» and the criteria for its evaluation, based on an analysis of leading theoretical and methodological concepts developed by both domestic and foreign researchers. The method of the complex evaluation of the work of a leader combining both the principles of the classical model, treating efficiency as the most favorable ratio between costs and economic

indicators, as well as modern approaches that emphasize the need to take into account the personal qualities of the leader, his social responsibility and organizational success. **Conclusions.** The publications devoted to the study of the problem of assessing the quality and efficiency of the manager's work are considered. The analysis of leading theoretical and methodological concepts of management effectiveness evaluation is carried out. A refinement of the concept of leadership effectiveness is made. The key criteria of management effectiveness and methods of their study are determined.

**Keywords:** management effectiveness, efficiency criteria, management effectiveness assessment, management effectiveness analysis, management quality assessment methods.

**Вступ.** Питання оцінювання та підвищення ефективності менеджменту, визначення критеріїв успішності, розробка методик оцінювання якості та вдосконалення роботи керівника є надзвичайно актуальними в сучасних умовах, адже, саме вони виступають одними із найважливіших факторів економічного та інноваційного розвитку підприємства.

Теоретико-методологічні аспекти оцінки ефективності менеджменту досліджувались низкою вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема таких як: П. Друкер, Д. Нортон, Т. Пітерс, Р. Вотермен, Д. Скотт Сінк, Ван Дж. Маурік, Г. Р. Джонс і Чарльз В. Л. Хіл, Л. І. Євєнко, В. Р. Веснін, Й. С. Завадський, Л. І. Федулова, Ю. Н. Лапигін, О. Є. Кузьмін, В. В. Близнюк, Ф. І. Хміль, О. Г. Мельник. Оцінка методів керівництва та їх аналіз проведено у роботах О. В. Міненкової та О. А. Барабана, проблеми ефективності управлінського контролю досліджено у роботах А. Орехова та О. Шапаренко, аналіз сучасних моделей управління та їх вплив на економічну ефективність підприємств стали предметом дослідження Л. В. Транченко, оцінка окремих складових професіоналізму керівника стала предметом наукового аналізу Г. Данченко, В. Черевко, М. Байрамукової, В. Олійника, Л. Волкової, Л. Возняк, О. В. Кострикіна. В роботах О. С. Мороз, Н. В. Осадчої, І. Л. Сазонь, О. М. Ястремської та О. О. Ястремської запропоновано авторські методики визначення ефективності роботи керівника.

Незважаючи на те, що проблема створення різноманітних концепцій та методик комплексної оцінки ефективності підприємства опрацьовується великою кількістю авторів, питання оцінки успішності роботи керівного складу залишається досі невирішеним, побудова дієвої та об'єктивної системи оцінювання результатів управлінської діяльності менеджерів стає все більш актуальним й значущим питанням сьогодення, особливо для нашої країни, адже старі пострадянські моделі таких систем вже, як правило, вичерпали себе, а нові ще є недостатньо сформованими.

Об'єктом наукового дослідження виступає процес керівництва організації, предметом – комплексна оцінка ефективності роботи керівника, визначення ключових факторів, що впливають на ефективність менеджменту. Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження було сформульовано наступні завдання: дослідити ключові публікації з проблеми оцінювання якості та ефективності менеджменту; на основі аналізу існуючих концепцій, доповнити та уточнити: поняття ефективності керівництва, перелік

критеріїв його оцінки, показників успішності та головних факторів, що впливають на якість процесу керування; запропонувати методіку комплексної оцінки роботи керівника, яка ґрунтується не лише на економічних показниках, але й враховує такі складові як особистісні якості керівника, його соціальну відповідальність та організаційну успішність.

Таким чином, **мета статті** – комплексне висвітлення існуючих ключових підходів до дослідження проблеми оцінювання якості та ефективності роботи керівника, визначення складових і показників ефективності управлінської праці, з'ясування методів, за допомогою яких визначається ефективність менеджменту організації.

**Виклад основного матеріалу.** В час швидких та глибоких соціально-економічних, технологічних, організаційних змін та трансформацій, притаманних сьогоденню, однією із умов збереження конкурентоздатності організації виступає ефективність керівництва. Адже, саме високопрофесійний, фаховий менеджмент входить до ключових чинників успішності будь-якої організації. Сьогодні ми є свідками впровадження принципово нових напрямів вдосконалення концепції управління, до яких можна віднести: реорганізацію управлінських процесів на підприємстві та перебудову організаційних структур з метою підвищення рівня їх адаптивності; перерозподіл функцій та завдань окремих підрозділів; інтеграцію стратегічного планування та оперативного управління; пошук та застосування нових методів рішення управлінських задач; моделювання альтернативних варіантів управління, спрямованих на довгостроковий розвиток, що більш глибоко торкаються організації виробництва, праці, її умов, режимів; розробку нових мотиваційних моделей, що спонукують працівників продуктивно працювати з більшою індивідуальною відповідальністю та свідомістю; всебічну автоматизацію операцій й технологічних процесів та інше [6, с. 287].

Однією із проблем серед дослідників, виступає необхідність встановлення чітких критеріїв, які відповідають змісту управлінської діяльності та її результатам і здобуткам. На сьогоднішній момент існує декілька підходів як до визначення поняття «ефективності менеджменту», так і до формулювання переліку ключових факторів, що впливають на ефективність управління. При цьому поняття «ефективність» розуміється як диференційована та багаторівнева характеристика, яка зберігає свою відносність стосовно проголошених цілей і виступає як співвідношення між кінцевим результатом, або продуктом діяльності та ресурсами, що було витрачено на його створення. В англомовних джерелах поняття «ефективності управління» виражається у двох ключових термінах:

– «*managerial effectiveness*» – тобто «системна ефективність», яка залежить від того, наскільки раціонально є організація процесу керівництва та

– «*management efficiency*» – «операційна ефективність», яка розуміється як співвідношення між результатами управлінської діяльності та зусиллями, які було затрачено для отримання результату і визначається, в першу чергу, діловими якостями конкретного керівника, в також тим, наскільки раціонально використовується їх потенціал. Хоча в економіці використовуються різноманітні показники ефективності, які поділяються: за місцем одержання (загальнодержавні, локальні або галузеві), за метою визначення (абсолютні та порівняльні), за ступенем збільшення, часом розрахунку результатів тощо, проте головне місце посідають фінансові показники, які є найпростішими за доступом до інформації і алгоритмом методики розрахунків показників. Крім того, в ході проведення аналізу ефективності керівництва використовуються трудові, вартісні, інформаційні, технічні показники.

Так, П. Друкер та Д. Нортон розглядають ефективність як максимально вигідне співвідношення між затратами та економічними результатами. Така трактовка характерна для класичної, традиційної моделі оцінки ефективності роботи підприємства, яка ґрунтується на базі аналізу вартості капіталу підприємства та фінансово-економічних показників його діяльності. В рамках зазначеної моделі якість системи керівництва (*management system*), в комплексі із вимірюванням прибутковості (*measurement*), мотивацією (*motivation*) та стилем мислення (*mindset*) виступає в якості ключового фактору успішності. Поняття «ефективності роботи керівництва» розуміється достатньо широко і включає такі показники як: співвідношення результатів керування та ресурсів, які було витрачено на досягнення цього результату; ефективність роботи колективу для досягнення поставлених цілей; ресурсна результативність, яку було отримано за результатами рішень керівництва [4, с. 27]. В даному контексті система управління розглядається як комплекс управлінських рішень, включно із стратегічним плануванням, розміщенням капіталів, встановленням цілей, операціями із активами. В роботі П. Друкера «Практика менеджменту», сформульовано ключові принципи оцінки ефективності керівництва, в число яких входять:

- 1) якісна професійна підготовка,
- 2) результативність роботи працівників,
- 3) задоволення попиту користувачів,
- 4) соціальна відповідальність,
- 5) настрої у колективі,
- 6) інновації.

Американські дослідники Т. Пітерс та Р. Вотермен в монографії «В пошуках ефективного керівництва: досвід кращих компаній» виділяють низку ознак, які, на їх думку, значно підвищують ефективність роботи керівництва підприємства: орієнтація на інтереси споживача товарів або послуг; рівень продуктивності роботи співробітників організації; пріоритет дій, а не роздумів; опора на самостійність та інноваційну ініціативу співробітників; єдність цілей роботи

колективу; скромність штату керівництва; свобода дій та лояльність керівництва в поєднанні із жорсткістю по відношенню до принципово важливих для діяльності організації положень [4, с. 27].

Декілька інший підхід запропоновано в роботах Д. Скотт Сінка, який для визначення ефективності менеджменту запропонував такі фактори як: дієвість, економічність, продуктивність, якість та прибутковість. В роботі Л. І. Євєнко «Системний підхід до організації управління» висвітлено три головні, на думку автора, групи критеріїв оцінки ефективності менеджменту:

– по–перше, оцінка раціональності апарату керування, а саме: інформаційної системи управління, комунікаційних критеріїв, показників кадрової політики та рівня підготовки персоналу;

– по–друге, оцінка потенціалу системи управління: адаптивності, гнучкості, здатності до зростання та вдосконалення;

– по–третє, оцінка системи управління як біхевіористської системи: рівня організаційної моралі, відсутності конфліктів, ступеня мотивації робітників, ступеня задоволення співробітників, текучості кадрів, абсентеїзм [4, с. 29].

На необхідності обов'язкового врахування при оцінці роботи керівного складу такого важливого фактору, як соціальна відповідальність, наголошують А. К. Семенов та В. І. Набоков. За думкою згаданих авторів, оцінка ефективності роботи менеджера складається із наступних етапів: оцінка особистого внеску керівника в діяльність організації, оцінка ефективності використання його робочого часу, результатів роботи та змісту праці. При цьому значну роль автори приділяють висвітленню особистих якостей керівника за психофізіологічними, діловими, професійно–організаторськими параметрами [4, с. 30].

Вагомим є науковий внесок вітчизняних дослідників у дослідження проблеми оцінки якості менеджменту. Зокрема, комплексний підхід до оцінки ефективності праці менеджера запропоновано А. Г. Лизанець. Ключові складові, які, на переконання автора, впливають на роботу керівника і є головними показниками його успішності, об'єднано у три великі групи:

– *організаційна ефективність*, яка включає такі фактори як: якість виконання управлінських функцій, використання можливостей операційної системи (кількість та якість укладених договорів, пошук нових клієнтів та налагодження зв'язків з ними); оптимальність системи управління; керованість підприємства; коефіцієнт використання робочого часу; питома вага апарату управління у загальній чисельності персоналу, у фонді оплати праці, у собівартості продукції; коефіцієнт якості виконання управлінських функцій; діапазон управління, оперативність, якість та своєчасність виконання управлінських рішень;

– *соціальна ефективність* включає показники плинності кадрів, їх закріплення, якості праці, стан виробничої дисципліни, морально–психологічний клімат в колективі;

– *економічна ефективність*, яка визначається, виходячи із показників обсягів реалізації продукції, прибутку, рентабельності діяльності, економічності апарату управління [3, с. 291].

Доповнюючи результати досліджень попередніх авторів, Н. В. Осадча та В. В. Близнюк акцентують увагу на необхідності наявності у менеджера високого управлінського потенціалу, оцінити який можна завдяки аналізу наявності сформованих якісних характеристик та показників відповідності особи посадовим вимогам та посадовим обов'язкам [3, с. 289]. За думкою Т. В. Барабана, до базових характеристик оцінки дієвості апарату управління необхідно включити оперативність роботи, надійність і оптимальність системи менеджменту. Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень керівників і головних спеціалістів підприємства. Надійність системи менеджменту виявляється у безперервному її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Оптимальність системи менеджменту характеризується рівнем застосування сучасних економіко–математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації менеджменту, керованістю підприємства. Для комплексної оцінки ефективності системи менеджменту необхідним є використання показників, які об'єднані в три групи:

– загальні результативні показники виробничо–фінансової діяльності підприємства: валовий обсяг продукції в динаміці, вихід валової продукції, фондовіддача, маса прибутку, рентабельність виробництва тощо;

– показники продуктивності управлінської праці: виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на один людино–день, вихід валової продукції на одну гривню витрат на менеджмент, сума прибутку на один людино–день, який витрачено в менеджменті;

– показники економічності апарату управління: питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на менеджмент в собівартості продукції. Для визначення ефективності вдосконалення менеджменту необхідно враховувати і такі показники, як порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта менеджменту; співвідношення витрат на вдосконалення управління і безпосередньо на управлінський процес; динаміку витрат на менеджмент в порівнянні із загальними витратами виробництва [1, с. 3].

Згідно із позицією О. М. Ястремської, зміст оцінки діяльності керівника включає декілька параметрів, серед яких: оцінка особистісних результатів діяльності менеджера; оцінка управлінських якостей менеджера; оцінка результатів функціонального підрозділу, яким керує менеджер [6, с. 290]. О. В. Кострикін базує свою методику оцінки роботи керівника, спираючись, в першу



чергу, на аналіз близько 80–ти особистісних характеристик, об'єднаних у блоки:

1) *емоційно–вольових якостей*: емоційна стабільність (врівноважений, стриманий, розсудливий); відповідальність (відповідальний, вольовий); цілеспрямованість (цілеспрямований, наполегливий, активний, енергійний, рішучий); впевненість в своїх діях; вимогливість до себе (дисциплінований, акуратний, організований);

2) *моральних якостей*: об'єктивність та справедливість (справедливий, об'єктивний, неупереджений); доброта та співчуття (доброзичливий, чуйний, терпимий, людяний); чесність та порядність (щирий, чесний); тактовність (чемний, ввічливий, коректний, толерантний);

3) *управлінських якостей*: директивність (суворий, вимогливий, серйозний, критичний); авторитетність; лідерство (лідер, організатор, харизматичний);

4) *комунікативних якостей*: відкритість до спілкування: (комунікабельний, товариський, вміє працювати в колективі); відповідальність (пунктуальний, надійний); зовнішність (охайний, елегантний); проникливість (знає людей, розуміє людей, проникливий, викликає довіру, переконливий);

5) *інтелектуальних якостей*: розум (освічений, мудрий); вміння приймати рішення (критичний, уважний, далекоглядний, передбачливий);

6) *ділових якостей*: досвід (професіонал, компетентний); професійна спрямованість (відданий справі, працьовитий, діловий, практичний, раціональний).

На переконання автора методики, не дивлячись на те, що така класифікація не може претендувати на остаточність, її достовірність забезпечується експертною оцінкою і є достатньою для виявлення успішності керівної діяльності [2, с. 9].

На особистісному підході базується і методика оцінки якості управління, запропонована О. В. Сорокою: згідно із позицією автора методики, усі необхідні для сучасного управлінського працівника навички концентруються у трьох видах управлінської компетентності: стратегічній, соціальній та організаційній. У рамках такої моделі треба враховувати дві складові: об'єктивну та суб'єктивну. Перша представлена організаційними умовами та вимогами, вона здійснює непрямий вплив, забезпечуючи максимальне використання та розвиток компетентності. Друга, суб'єктивна складова представлена проявом знань, досвіду, ділових та особистісних якостей управлінського працівника. Вона здійснює прямий вплив та відіграє провідну роль у формуванні майбутніх управлінських рішень. Згідно із результатами соціологічних досліджень, проведених автором, значна частина управлінських кадрів більшості підприємств не відповідає сучасним вимогам, зокрема, серед найбільш частих причин невідповідності називається відсутність фахової підготовки в галузі управління, наслідком чого стає відсутність знань у таких фахово важливих сферах як стратегічний менеджмент, психологія,

соціологія та фінанси. Формування трудового потенціалу професійних кадрів управління – це процес становлення трудового потенціалу професійних керівників і фахівців, що відповідає вимогам соціально–економічних систем. Найбільшої ефективності у формуванні трудового потенціалу управлінських кадрів можна досягти при забезпеченні системного застосування таких принципів: самоврядування, особистісний підхід, колективність, єдність навчання і виховання, професіоналізм, безперервність, якість, пріоритетність та обов'язковість, гнучкість, самостійність, диференційність, ефективність. Виділяючи формування трудового потенціалу управлінських кадрів як важливий елемент реалізації тактичних та стратегічних цілей організації, необхідно звернути увагу на професійний розвиток управлінських кадрів як основу оновлення та збагачення трудового потенціалу [5].

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в уточненні та доповненні на основі аналізу існуючих джерел – поняття «ефективності менеджменту» та критеріїв його оцінки, показників успішності та факторів, що впливають на якість процесу керування, розробці комплексної методики оцінки роботи керівника. Матеріали дослідження можуть використовуватись у роботі фахівців, що займаються пошуком шляхів підвищення ефективності менеджменту.

**Висновки.** В час швидких та глибоких соціально–економічних, технологічних, організаційних змін та трансформацій, притаманних сьогоденню, однією із умов збереження конкурентоздатності організації виступає ефективність керівництва. Адже саме високопрофесійний, фаховий менеджмент входить до ключових чинників успішності будь–якої організації.

На сьогодні особливо важливим є встановлення чітких критеріїв, які відповідають змісту управлінської діяльності та її результатам і здобуткам. В сучасній теорії менеджменту існує декілька підходів як до визначення поняття «ефективності менеджменту», так і до формулювання переліку ключових факторів, що впливають на ефективність управління. При цьому поняття «ефективність» розуміється як диференційована та багаторівнева характеристика, яка зберігає свою відносність стосовно проголошених цілей і виступає як співвідношення між кінцевим результатом, або продуктом діяльності та ресурсами, що було витрачено на його створення.

На жаль, на сьогодні не створено комплексної методики оцінки ефективності роботи управлінського персоналу. Однією із проблем є відсутність чітких критеріїв поняття ефективності менеджменту та множинність підходів до визначення ключових факторів, що впливають на ефективність управління. В ході проведення аналізу ефективності керівництва використовуються трудові, вартісні, інформаційні, технічні показники. Класична модель, яка ґрунтується на базі аналізу

вартості капіталу підприємства та фінансово-економічних показників його діяльності, розглядає ефективність як максимально вигідне співвідношення між затратами та економічними результатами. Під час дослідження було виявлено чинники, які найбільшою мірою впливають на оцінку якості та ефективності управління та зроблено висновок про необхідність врахування не тільки економічних показників, але й таких чинників як особистісні якості керівника, його соціальна відповідальність та організаційна успішність. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та вдосконаленні комплексної методики оцінки ефективності менеджменту, яка поєднує у собі принципи класичної моделі і сучасні підходи до вирішення проблеми.

#### Список використаних джерел

1. Барабан, ОА., Ільїнський, ВВ. 'Методи оцінки ефективності управління підприємством', *WEB-ресурс научно-практичних конференцій: научно-практическа конференція «Альянс наук: учений – ученому»* (27–28 мар. 2014 г.). [online] Доступно: [http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1\\_baraban.htm](http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm). – Назва з екрана. – Дата перегляду: 25.05.2018.
2. Кострікін, ОВ., 2010. 'Професійно важливі якості керівника як чинник ефективності управлінської діяльності [Текст]: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03, *Укр. інженерно-педагогічна академія*, Харків, 228, [5] арк.: рис., Бібліогр.: арк.208–228.
3. Лизанець, АГ., Бисага, СВ., 2008. 'Оцінка ефективності праці менеджерів різних рівнів [Текст]', *Науковий вісник НЛТУ України*, Вип.186, с.288–293.
4. Синявец, ТД., 2012. 'Проблемные аспекты методики анализа и оценки эффективности менеджмента [Текст]', *Вестник ОГУ имени Ф. М. Достоевского. Серия: Экономика*, №4, с.26–35.
5. Сорока, ОВ., 2008. 'Формування та розвиток трудового потенціалу управлінських кадрів в умовах ринкових відносин [Текст]: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07, *Донец. нац. ун-т.*, Донецьк, 245 арк.: табл., Бібліогр.: арк.232–345.
6. Ястремська, ОМ., Ястремська, ОО., 2011. '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», 352 с.

#### References

1. Baraban, OA., Il'inskiy, VV. 'Metody ocinky efektyvnosti upravlinnja pidpryjemstvom (Methods of assessing the effectiveness of enterprise management)', *WEB-resurs nauchno-praktycheskyh konferencyj: nauchno-praktycheskaja konferencyja «Al'jans nauk: uchenyj – uchenomu»* (27–28 mar. 2014 g.). [online] Dostupno: [http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1\\_baraban.htm](http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm). – Nazva z ekrana. – Data peregljadu: 25.05.2018.
2. Kostrikin, OV., 2010. 'Profesijno vazhlyvi jakosti kerivnyka jak chynnyk efektyvnosti upravlins'koi dijalnosti [Tekst]: dys. ... kand. psyhol. nauk: 19.00.03 (Professionally important qualities of the manager as a factor of management effectiveness Dissertation on the degree of PhD in Psychology: 19.00.03)', *Ukr. inzhenerno-pedagogichna akademija*, Harkiv, 228, [5] ark.: rys., Bibliogr.: ark.208–228.
3. Lyzanc', AG., Bysaga, SV., 2008. 'Ocinka efektyvnosti praci menedzheriv riznyh rivniv [Tekst] (Evaluation of the efficiency of managers at different levels)', *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, Vyp.186, s.288–293.
4. Sinjavec, TD., 2012. 'Problemnye aspekty metodiki analiza i ocenki jeffektivnosti menedzhmenta [Tekst] (Problem aspects of the methodology of analysis and evaluation of management

effectiveness)', *Vestnik OGU imeni F. M. Dostoevskogo. Serija: Jekonomika*, №4, s.26–35.

5. Soroka, OV., 2008. 'Formuvannja ta rozvytok trudovogo potencialu upravlins'kyh kadriv v umovah rynkovykh vidnosyn [Tekst]: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.07 (Formation and development of labor potential of managerial personnel in the conditions of market relations. Dissertation on the degree of PhD in Economics: 08.00.07)', *Donec. nac. un-t.*, Donec'k, 245 ark.: tabl., Bibliogr.: ark.232–345.

6. Jastrems'ka, OM., Jastrems'ka, OO., 2011. 'Ocinjuvannja rezul'tativ upravlins'koi dijalnosti kerivnykiv strukturnykh pidrozdiliv promyslovogo pidpryjemstva jak chynnyk pidvyshhennja konkurentospromozhnosti [Tekst], *Konkurentospromozhnist': problemy nauky ta praktyky: monografija* (Evaluation of the results of managerial activity of heads of structural subdivisions of an industrial enterprise as a factor of increasing competitiveness. Competitiveness: Problems of Science and Practice: Monograph)', *pid red. d-ra ekon. nauk, profesora Ponomarenka V. S., d-ra ekon. nauk, profesora Kyzyma M. O., d-ra ekon. nauk, profesora Ivanova Ju. B.*, Harkiv: FOP Pavlenko O. G.; VD «INZhEK», 352 s.

\* \* \*