

Т. О. ПОГОРЕЛОВА

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено поняття "ефективність менеджменту", тобто економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів. Ефективність менеджменту — результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів на підприємстві до витрат, які супроводжують їх одержання. Доведено, що управлінська діяльність - один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції. Наведено класифікацію ефективності управлінської діяльності і надано характеристику за сферою застосування, відповідно до об'єктів визначення, за призначенням і методами розрахунку. Розглянуто критерії та систему узагальнених та часткових показників, за допомогою яких оцінюється ефективність менеджменту. Пропонуються умови, яких необхідно дотримуватися для ефективного управління підприємством, досліджено основні складові успіху підприємства. Доведено, що ефективність і продуктивність – це дві концепції, на яких базується кожна стратегія будь-якого підприємства. Провівши комплексне оцінювання підходів до вимірювання результативності, ефективності та якості менеджменту, зроблено висновки, що прибутковий бізнес можливий лише при правильному управлінні. Забезпечити безперервний розвиток підприємства може тільки оптимальна результативність, ефективність та висока якість управління підприємством, що дає змогу підвищити його конкурентоспроможність на цільовому ринку та максимізувати його прибутки.

Ключові слова: ефективність менеджменту, оцінка ефективності, критерії ефективності, показники ефективності управлінської діяльності, продуктивність, результативність.

Т. А. ПОГОРЕЛОВА

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследовано понятие "эффективность менеджмента", то есть экономическая эффективность от внедрения определенных организационно-технических мероприятий. Эффективность менеджмента - результативность управленческой деятельности, определяется как отношение полученных результатов от реализации определенных управленческих рычагов на предприятии к расходам, которые сопровождают их получение. Доказано, что управленческая деятельность - один из важнейших факторов функционирования и развития предприятий в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, сложности хозяйственных связей, повышения роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров продукции. Приведена классификация эффективности управленческой деятельности и охарактеризована по сфере применения, в соответствии с объектами определения, по назначению и методам расчета. Рассмотрены критерии и система обобщенных и частных показателей, с помощью которых оценивается эффективность менеджмента. Предлагаются условия, которые необходимо соблюдать для эффективного управления предприятием, исследованы основные составляющие успеха предприятия. Доказано, что эффективность и производительность - это две концепции, на которых базируется каждая стратегия любого предприятия. Проведя комплексную оценку подходов к измерению результативности, эффективности и качества менеджмента, сделаны выводы, что прибыльный бизнес возможен только при правильном управлении. Обеспечить непрерывное развитие предприятия может только оптимальная результативность, эффективность и высокое качество управления предприятием, что позволяет повысить его конкурентоспособность на целевом рынке и максимизировать его прибыль.

Ключевые слова: эффективность менеджмента, оценка эффективности, критерии эффективности, показатели эффективности управленческой деятельности, производительность, результативность.

Т. А. ПОГОРЕЛОВА

ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

The concept of "management efficiency", that is, the economic efficiency of the implementation of certain organizational and technical measures, has been studied. The effectiveness of management - the effectiveness of management activities, is defined as the ratio of the results obtained from the implementation of certain management levers in the enterprise to the costs that accompany their receipt. It is proved that management activity is one of the most important factors in the functioning and development of enterprises in a market economy. This activity is constantly being improved in accordance with the objective requirements of the production and sale of goods, the complexity of economic ties, the increasing role of the consumer in the formation of technical, economic and other parameters of products. The classification of management efficiency is given and characterized by the scope of application, in accordance with the objects of definition, purpose and methods of calculation. The criteria and the system of generalized and particular indicators, with the help of which the effectiveness of management is evaluated, are considered. Conditions are proposed that must be met for the effective management of the enterprise, the main components of the success of the enterprise are investigated. It has been proven that efficiency and productivity are two concepts on which every strategy of any enterprise is based. After a comprehensive assessment of approaches to measuring performance, efficiency and quality of management, it was concluded that a profitable business is possible only with proper management. To ensure the continuous development of the company can only optimal performance, efficiency and high quality of enterprise management, which allows to increase its competitiveness in the target market and maximize its profits.

Keywords: management efficiency, performance evaluation, performance criteria, management performance indicators, productivity, performance.

Вступ. Проблема оцінки ефективності менеджменту підприємства є вкрай актуальною. Управлінська діяльність - один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в

умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у

формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції. Управління – найважливіший нематеріальний актив підприємства, здатний забезпечити як високі результати його діяльності, так і в разі його неефективності втрату конкурентоспроможності.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної та прибуткової діяльності підприємств. Він дістав загальне визнання в усьому світі. Тому сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення. Широкий вихід вітчизняних підприємств на світові ринки обумовлює необхідність глибокого вивчення теорії і практики менеджменту.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Основною метою статті є сформулювати уявлення про сутність ефективності менеджменту; вивчити основні показники та критерії ефективності; з'ясувати особливості використання менеджменту на сучасних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Вітчизняні та зарубіжні вчені значну увагу приділяють проблемам оцінки ефективності менеджменту підприємства. Ефективність управління, методичні підходи до її визначення є предметом вивчення таких зарубіжних вчених як: М. Альберт, М. Мескон, П. Друкер, Ф. Ходоурі та ін. Серед вітчизняних та російських вчених, які займаються дослідженням питань ефективності управління, слід відзначити А. Азріліяна, В. Архипову, М. Бухалкову, Н. Гавкалову, в. Гавриленко, А. Григорян, А. Іванова, Н. Комарову, Дж.К. Лафта, М. Максимцова, Г. Осовську, В. Рульєва та ін. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, багато питань є недостатньо розкритими та потребують подальшого розгляду.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Важливим завданням менеджменту є підвищення ефективності роботи підприємства або організації.

В сучасній науці управління не існує одного загальноприйнятого визначення поняття "ефективність менеджменту". Неоднозначність в розумінні призводить до різноманіття підходів до оцінки цієї ефективності. Зазвичай під ефективністю розуміють "здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат". Іншими словами, ефективність визначається через показник ефекту й фактично отожднюється з поняттям "результативність", що лише частково відображає реальний стан справ.

Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих

ресурсів.

Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових). Головною метою розробки стратегії підприємства є забезпечення ефективного і прибуткового виробництва. Важливе значення при цьому має вибір оптимальних економічних рішень, які торкалися б усіх аспектів господарської діяльності підприємства.

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід забезпечувати порівняльність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна - окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання; часткова - ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

Відповідно до об'єктів визначення ефективність ділять на:

- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність капітальних вкладень, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку науки і техніки;
- ефективність зовнішньоекономічних зв'язків;
- ефективність охорони навколишнього середовища.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

- визначити й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;
- порівнювати та відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

При порівнянні та виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники - безпосередній спосіб її оцінки.

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від виробництва та реалізації продукції за мінімальних витрат.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників. Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення конструкцій виробів, технології та організації виробництва.

Система показників ефективності управлінської діяльності, придатної для проведення наукового економічного дослідження, повинна відповідати певним основоположним принципам, а саме:

— базуватися на існуючому інформаційно-статистичному забезпеченні;

— комплексно відображати всі аспекти управлінської діяльності (економічний, організаційний, соціальний, екологічний та ін.);

— послідовно зменшувати невизначеність, досягаючи поетапного звуження безлічі можливих рішень щодо рівня ефективності управлінської діяльності;

— мати відносну гнучкість для адекватного реагування на зміну внутрішніх умов та зовнішнього середовища управління;

— бути сучасною, тобто бути орієнтованою на використання в системі "людина – інформаційні технології".

При побудові системи показників ефективності менеджменту доцільно використати диференційований підхід, який забезпечить застосування принципу "проблема – показник (критерій)", що дозволить точніше врахувати усю багатоплановість й багатоаспектність характеру управлінської діяльності.

Підвищення ефективності та якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки та технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту.

У менеджменті термін "ефективність" — один з найчастіше вживаних і застосовується в тих випадках, коли йдеться про конкретне оцінювання. Застосування критерію ефективності до управлінських рішень тісно пов'язане з виживанням підприємства.

Критерій ефективності — це наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення. Тому коли оцінюють ефективність, потрібно знати, які або чий цінності максимізуються. Визначивши їх, потрібно встановити, як виміряти ступінь досягнення цих цінностей. Наступне завдання

— поєднання ступеня досягнення цінностей з конкретною практичною діяльністю, тобто прогноз того, які результати будуть досягнуті, якщо обрати саме цей варіант управління. А в кінцевому підсумку необхідно зіставити ці результати з витратами вибору.

Менеджмент будь-якого підприємства безпосередньо бере участь у розробці й затвердженні різних варіантів стратегії, визначає шлях розвитку нових ринків, намічає перспективи просування на ринку та ін. Успіх чи провал цих заходів визначається такими чинниками:

- відповідністю зовнішньому середовищу;

- ефектом часу;

- швидкістю й рішучістю;

- ефективністю організаційної структури тощо.

Ці чинники можна назвати також критеріями ефективності менеджменту.

Головний фактор, що визначає ефективність роботи підприємства та правильність вибору товару, — його відповідність запитам споживачів. Якщо споживачі вважають, що запропонований товар не має конкурентної переваги, вони просто зігнорують його чи купуватимуть зовсім малу його кількість. Сьогодні, на думку споживачів, вдалою вважається діяльність підприємства, яка задовольняє їхні потреби найефективніше. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем — змінами в демографічній структурі населення, рівнем економічного добробуту, технологіями, політикою, а також змінами в культурі та цінностях.

Менеджерам слід пам'ятати, що зміни ринкового середовища та, відповідно, запитів споживачів — основне джерело проблем підприємства. Товар, який ідеально вписувався в ринкове середовище, поступово вступає в конфлікт з ним. Будь-яке підприємство неминуче опиняється на грані краху внаслідок нездатності адекватно реагувати на постійні зміни. Щоб утриматися на хвилі успіху (історія розвитку компаній доводить, що це надскладне завдання), менеджерам необхідно постійно вдосконалювати стратегію ведення бізнесу.

Ефективність і продуктивність — це дві концепції, на яких базується кожна стратегія.

Продуктивність відображає зростання й пов'язує результати (обсяг виробництва, прибуток) із затратами (праця, вкладені активи). Вона визначається як внутрішній показник, який легко виміряти й за необхідності поліпшити.

Ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти.

Продуктивність пов'язана із затратами, ефективність — з виявленням можливостей створення ринків. Пітер Друкер так передає їхню сутність і відмінності: "Продуктивність дає змогу виконати все необхідне, а ефективність — знайти це необхідне".

На ринку для більшості підприємств прагнення до високої продуктивності і скорочення витрат — скоріше самоціль, ніж доповнення до ефективності. Ефективність ґрунтується на нововведеннях, тобто виявленні нових джерел і засобів задоволення потреб

споживачів. Концентрація зусиль на зниженні витрат на сьогодні — безнадійне й застаріле заняття, якщо підприємство випускає товари, які не мають попиту на ринку. Менеджери повинні забезпечувати спрямування основних зусиль у зовнішнє середовище. Діяльність підприємств повинна бути передусім ефективною і лише потім — продуктивною.

Результативність управління — це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Критерії оцінки результативності можуть бути різними й залежать вони від поставленої мети, якої необхідно досягти.

Можна вирізнити такі чинники ефективності:

- досягнення економічного або соціального ефекту;
- вираження співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання й витратами ресурсів;
- співвідношення корисного результату з певними затратами;
- раціональність суспільних відносин у взаємозв'язку з використанням ресурсів, виробництва, розподілу, обміну і споживання економічних благ на різних управлінських рівнях.

Для ефективного управління підрозділами підприємства потрібно дотримуватися таких умов:

- як підприємство в цілому, так і кожний його підрозділ зокрема повинні мати чітку місію, тобто власну стратегічну мету, яка може відображатися в прагненні до підвищення конкурентоспроможності і прибутковості;
- потрібні менеджери-професіонали для того, щоб управляти підрозділами;
- необхідна розвинута корпоративна культура та абсолютна відданість персоналу своєму підприємству. Найкращий підхід полягає в тому, щоб створити культуру "самовивчення", яка передбачає, що кожний процес чи проект стає об'єктом вивчення працівників, що несуть за нього відповідальність;
- має бути чітке розуміння того, яка робота здійснюється централізовано, а яка децентралізовано;
- у керівництва має бути інформаційна система управління для того, щоб була можливість спостерігати за роботою підрозділів та їхніми результатами, при цьому не втручаючись в їхню роботу.

Підрозділам не слід створювати перешкод, а навпаки, їм потрібно створювати умови, щоб вони стали незалежними. Переваги успішного управління підрозділами особливо проявляються в посиленні зацікавленості в прибутку, ринковій орієнтації, прискоренні процесу прийняття рішень, підсиленні мобільності й посиленні мотивації.

Перевагами впровадження нової системи менеджменту є її зв'язок з розширенням можливостей підприємництва і зростанням ефективності:

- поліпшується якість рішень, які приймаються, і скорочується сам процес прийняття рішень;
- вище керівництво вивільняється від щоденної

рутинної роботи й має більший простір для вирішення стратегічних завдань;

- з'являється чіткіше уявлення про рівень прибутку й результати діяльності підприємства.

Підприємство тільки тоді може вважатися таким, що досягло успіху, коли воно досягло своєї мети. Тому основними складовими успіху підприємства є:

- виживання підприємства (можливість існувати якомога довше): для цього потрібно періодично змінювати свої цілі, вибирати їх відповідно до мінливих потреб зовнішнього середовища;
- результативність і ефективність діяльності підприємства, тобто, за термінологією П. Друкера, результативність є наслідком того, що "виробляються потрібні, правильні речі", а "ефективність" є наслідком того, що "правильно створюються саме ці речі";
- продуктивність: основною складовою продуктивності є якість. Продуктивність на всіх рівнях підприємства є критично важливим чинником для того, щоб воно могло вижити й досягти успіху за умов конкуренції;
- практична реалізація управлінських рішень: успішним рішенням вважається таке, яке втілюється, практично перетворюючись на дію, — результативно та ефективно.

Висновки. Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності.

Поняття "ефективність управління" не одержало поки чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління. У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять "результативність управління" і "ефективність управління". Результативність управління розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття "результативність управління" характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Трохи інший зміст вкладається в поняття "ефективність управління", що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів "ефект" і "ефективність". Ефект - це підсумок, результат діяльності, тоді як ефективність характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту.

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям "ефективність":

- 1) виникає проблема оцінки результатів, що не зводяться до єдиного вимірника;
- 2) складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління;

3) необхідно враховувати фактор часу - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо);

4) неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління.

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж встановлення ефективності власне управління можливе. Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління відповідають вищому рівню ефективності. Чи досягнення максимального результату в умовах обмеження витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

Список літератури

1. Большаков А.С. *Современный менеджмент. Теория и практика* / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2000. – 411 с.
2. Васильев Ю.В. *Теория управления: учебник* / Ю.В. Васильев, В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий. – 2-е изд., доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 608 с.
3. Хміль Ф.І. *Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики*. – Львів: Львівська комерц. академія, 2006. – 206 с.
4. Мескон М.Х. *Основы менеджмента* / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. О.И. Медведь. – 3-е изд. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
5. Осовська Г.В. *Менеджмент організацій : навч. посібник* / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2007. – 676с.
6. Хомяков В.І. *Менеджмент підприємства*. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2005. – 434 с.
7. Шегда А.В. *Менеджмент: учебник* / А.В. Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К. : Знання, 2006. – 645с.
8. Шеметов П.В. *Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие для вузов* / П.В. Шеметов, Л.Е. Черединова, С.В. Петухова. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2008. – 406с.
9. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві / Т.О. Погорелова // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* – Х.: НТУ «ХПІ». - 2018. – №15(1291). – С. – 101-104.
10. Погорелова Т. О. Інноваційна діяльність підприємств: проблеми та напрями їх вирішення / Т. О. Погорелова // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* – Х.: НТУ «ХПІ». - 2017. – №46(1267). – С.87-91.
11. *Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»* / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
12. Погорелова Т.О. Менеджмент підприємств у сучасних умовах ведення господарської діяльності / Т.О. Погорелова, К.В. Андренко, Ю.Г. Новікова // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

(економічні науки). Збірник наукових праць. – Х.: НТУ «ХПІ». - 2018. – №19(1295). – С. – 116-120.

References (transliterated)

1. Bolshakov A.S. *Sovremennij menedzhment. Teoriya y praktika* [Modern management. Theory and Practice]. / A.S. Bolshakov, V.Y. Mykhailov – St. Petersburg: Peter, 2000. – 411 p.
2. Vasylev Yu.V. *Teoriya upravleniya: uchebnyk* [Management theory]: textbook / Yu.V. Vasylev, V.N. Parakhyna, L.Y. Ushvitskyi. – 2-e yzd., dop. – Moscow. : Fynansy y statystyka, 2005. – 608 p.
3. Khmil F.I. *Stanovlennia suchasnoho menedzhmentu v Ukraini: problemy teorii ta praktyky*. [Development of modern management in Ukraine: problems of theory and practice] – Lviv: Lvivska komerts. akademiia, 2006. – 206 p.
4. Meskon M.Kh. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management] / M.Kh. Meskon, M. Albert, F. Khedoury: per. s anhl. O.Y. Medved. – 3-e yzd. – Moscow : OOO «Y.D. Vyliams», 2007. – 672 p.
5. Osovska H.V. *Menedzhment orhanizatsii : navch. posibnyk* [Management of organizations: training manual] / H.V. Osovska, O.A. Osovskiy. – Kyiv: Kondor, 2007. – 676 p.
6. Khomiakov V.I. *Menedzhment pidpriemstva*. [Enterprise Management] – 2-he vyd., pererob. i dop. – Kyiv : Kondor, 2005. – 434 p.
7. Shehda A.V. *Menedzhment: uchebnyk* [Management: textbook] / A.V. Shehda. – 3-e yzd., yspr. y dop. – Kyiv : Znannia, 2006. – 645 p.
8. Shemetov P.V. *Menedzhment: upravlye orhanizatsionnomy systematy : uchebnoe posobyie dlia vuzov* [Management: Management of organizational systems: a textbook for universities] / P.V. Shemetov, L.E. Cherednykova, S.V. Petukhova. – 2-e yzd. – Moscow : Omega-L, 2008. – 406 p.
9. Pohorielova T. O. *Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni personalom na suchasnomu pidpriemstvi* [Innovative technologies in Human Resource Management at modern enterprise] *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)* [Visnyk of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics)] – Kharkiv.: NTU «KhPI». - 2018. – no15(1291). – pp. 101-104.
10. Pohorielova T. O. *Innovatsiina diialnist pidpriemstv: problemy ta napriamy yikh vyrishennia* [Innovative activity of enterprises: problems and ways to solve them] // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)* [Visnyk of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics)]– Kharkiv.: NTU «KhPI». - 2017. – no46(1267). – pp. 87-91.
11. *Menedzhment orhanizatsii: navchalnyi posibnyk dlia studentiv-mahistriv haluzi znan 07 «Upravlinnia ta administruvannia» spetsialnosti 073 «Menedzhment» spetsializatsii «Menedzhment i biznes-administruvannia»* [Management of organizations: study guide for Master Students of discipline 07 "Management and administration" specialty 073 "Management" specialization "Management and business administration" / Ukladachi: L.Ye. Dovhan, I.P. Malyk, H.A.Mokhonko, M.V. Shkrobot. – Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2017. – 271 p.
12. Pohorielova T.O. *Menedzhment pidpriemstv u suchasnykh umovakh vedennia hospodarskoi diialnosti* [Management of enterprises in modern business conditions] / T.O. Pohorielova, K.V. Andrenko, Yu.H. Novikova // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*. [Visnyk of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics)] *Zbirnyk naukovykh prats.* – Kharkiv: NTU «KhPI». - 2018. – no19(1295). – pp. 116-120.

Надійшла (received) 19.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Погорелова Тетяна Олексіївна (Погорелова Татьяна Алексеевна, Pohorielova Tetiana) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; (050) 401 12 01; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8246-7135>; e-mail T_Pogorelova@ukr.net