

2. Концептуальні засади науково-технічного розвитку регіону ; Ред. кол. : О. І. Амоша, А. М. Близнюк, М. Г. Чумаченко, В. П. Шевченко, В. Ф. Янукович / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2002. – 172 с.
3. Регіональна політика та механізми її реалізації / За ред. М. І. Долішнього. – К. : Наукова думка, 2003. – 503 с.
4. Амитан В. Н. Инновационное развитие Донецкого региона: состояние и перспективы / НАН Украины. ИЭПИ / В. Н. Амитан, Ю. Н. Киклевич, Д. Е. Филатов. – Донецк : ООО “Юго-Восток, Лтд”, 2002. – 182 с.
5. Новоселов А. С. Теория региональных рынков : учебник / А. С. Новоселов. – Ростов н/Дону : Феникс ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
6. Региональное развитие и сотрудничество. – М., 1997.
7. Thurow L. The Future of Capitalism / L. Thurow. – N. Y., 1996.
8. Регіони України : стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки-2005 / За ред. О. С. Власика. – К. : Знання України, 2005 – 608 с.
9. Monitoring Progress : Indicators for strategy for sustainable development of the United Kindom. Deft, May, 1999, 99EP0041. – 138 p.

УДК 338.242.2

Л. М. ХРИСТЕНКО

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено поняття зовнішньої ефективності управління підприємством та методи її оцінки; розглянуті чинники, що впливають на рівень зовнішньої ефективності управління підприємством; вирізняє напрямки та показники оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством; запропонована методика оцінки рівня зовнішньої ефективності управління підприємством.

The concept of an external management efficiency by the enterprise and methods of its estimation is investigated; the factors which influence level of an external management efficiency the enterprise are considered; directions and indicators of an estimation of an external enterprise efficiency are specified; a technique of an estimation of level of an external management efficiency is offered.

Постановка проблеми. Перехід до ринкових відносин пов'язаний з чисельними труднощами, у тому числі і у сфері управління підприємством. Проте успіхи будь-якого підприємства багато в чому залежать від ефективності управління, бо якщо управління підприємством вирішує поставлені завдання, забезпечує реалізацію цілей, причому на основі оптимального використання наявних ресурсів, то воно вважається ефективним. У свою чергу ефективність управління підприємством є складною, багатогранною категорією, яка відображає характерні особливості економічних, соціальних і інших явищ. У досягненні високого її рівня велику роль відіграють характеристики системи, механізму і технології управління. Проте, ефективність управління завжди мінлива і визначається не лише внутрішніми чинниками, а й зовнішніми – станом економіки, конкуренцією, соціально політичними обставинами, якістю стосунків з контрагентами (покупцями, постачальниками) та ін. Існування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на ефективність управління підприємства, дозволяють говорити про її двояку природу, тобто про відокремлене існування внутрішньої та зовнішньої ефективності управління підприємством. При цьому зовнішня і внутрішня ефективність управління підприємством мають бути обов'язково збалансовані між собою. Основою встановлення рівня ефективності управління (внутрішньої, зовнішньої або загальної) є оцінка, яка здійснюється за допомогою певних методів. У зв'язку зі складністю самої категорії ефективності управління на сьогодні існує досить велика кількість різних методів оцінки її рівня, більшість з яких спрямовані все ж таки на оцінку рівня внутрішньої ефективності. Інформація щодо зовнішньої ефективності управління підприємством та методів оцінки її рівня, в науковій літературі зустрічаються досить рідко, що і підвищує актуальність теми статті.

Аналіз останніх публікацій показав, що існує декілька різних думок авторів щодо визначення категорії зовнішньої ефективності управління підприємством та встановлення способів її оцінки. До таких авторів можна віднести В.І. Бовикіна [1], З.П. Румянцеву [10, с. 289], І.І. Мазура, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [5, с. 188], Дж.К. Лафту [4, с. 268] та ін.

Метою статті є розробка методики оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Оскільки сутність управління підприємством полягає в спрямованості керованого об'єкта на досягнення поставлених цілей, то однією з характеристик його результативності виступає ефективність як ступінь досягнення поставлених цілей діяльності підприємства. Говорити про ефективність управління підприємством можна тільки тоді, коли підприємство досягає встановлених результатів, не вступаючи в суперечність із зовнішнім середовищем. В зв'язку з цим стає актуальним твердження, що ключові чинники ефективності управління перебувають у двох сферах: у зовнішній і внутрішній. За ставленням до середовища

підприємства розрізняють внутрішню, зовнішню та загальну ефективність. Під зовнішньою ефективністю управління розуміють ефективність з точки зору використання зовнішніх можливостей підприємства [4, с. 268; 5, с. 188]; ефективність, яка відображає досягнення підприємства у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем [9, с. 56]; ефективність, яка показує наскільки підприємство відповідає вимогам обмеження зовнішнього середовища [3, с. 270]. Подані визначення є справедливими, однак виникає необхідність щодо їх пояснення. На думку автора статті досягати зовнішніх можливостей, діяти у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, відповідати вимогам обмеження останнього підприємство може лише тоді, коли, по-перше, співпадають та задовольняються інтереси підприємства та тих суб'єктів зовнішнього середовища, що з ним взаємодіють; по-друге, коли підприємство в змозі виявляти та бажано контролювати чинники зовнішнього середовища, що впливають на ефективність управління підприємством. А отже під зовнішньою ефективністю управління підприємством в статті буде розумітися рівень досягнення збалансованості інтересів підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, що з ним взаємодіють, через контроль над чинниками зовнішнього середовища, що впливають на рівень ефективності управління підприємством. Подане визначення вимагає детального розгляду питання щодо зовнішнього середовища та його складових.

Під зовнішнім середовищем розуміють сукупність чинників, що сприяють функціонуванню, виживанню та ефективності управління підприємством і які воно повинно враховувати у своїй діяльності. Існування чинників зовнішнього середовища ґрунтується на існуванні суб'єктів зовнішнього середовища, з якими підприємство вступає у взаємовідносини.

Для більш детального визначення чинників зовнішнього середовища необхідно виокремити групи суб'єктів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство. Це питання розглядається в працях багатьох авторів [2, с. 88; 3, с. 73; 5, с. 43]. Група суб'єктів зовнішнього середовища, які взаємодіють з підприємством, подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Група суб'єктів зовнішнього середовища, які взаємодіють з підприємством

Автор	Група суб'єктів зовнішнього середовища
Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко [2, с. 208]	Держава, постачальники матеріальних ресурсів, споживачі продукції підприємства, суб'єкти інфраструктури ринку, місцеві органи управління, суб'єкти інфраструктури регіону, конкуренти
І.Ю. Ладико, В.Г. Сумцов [3, с. 73]	Постачальники, капітал, споживачі, посередники, трудові ресурси, конкуренти, мешканці території, професійні групи, закони та органи влади
І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [5, с. 43]	Постачальники, банки, профспілки, клієнти, наймані робітники, конкуренти, власники, жителі районів, професійні групи, органи влади
В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань [6, с. 41]	Галузь і конкурентне середовище, споживачі (покупці), постачальники, партнери організації, профспілки, місцеві органи влади
Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі [7, с. 166]	Інвестори, клієнти та посередники, робітники, регулятивні органи та спілки, постачальники
Г.В. Осовська, О.А. Осовський [8, с. 24]	Акціонери, постачальники, споживачі, конкуренти, торговельні підприємства, спілки й товариства за інтересами, урядові органи, місцеві органи
З.П. Румянцева [10, с. 46]	Акціонери, конкуренти, торговельні підприємства, урядові органи, місцеві органи влади, товариства та спілки за інтересами, споживачі, постачальники

Як показують дані, наведені в табл. 1, різними авторами пропонуються різні групи суб'єктів зовнішнього середовища. Основною причиною таких розбіжностей є, в основному, більш загальний або більш детальний підхід до їх класифікації. Тому очевидні розбіжності в групуванні суб'єктів зовнішнього середовища стосуються більш кількісних характеристик груп суб'єктів, ніж якісних. Спираючись на подані підходи авторів до визначення груп суб'єктів зовнішнього середовища, узагальнимо та виділимо ті, які, на нашу думку, безпосередньо впливають на ефективність управління підприємством. Відповідно до прямої взаємодії з підприємством вирізняємо такі суб'єкти зовнішнього середовища як постачальники, споживачі, інвестори та органи, що регламентують. До групи інвесторів можуть бути віднесені власники, незалежно від форми власності підприємства, акціонери, якщо воно організоване у формі акціонерного товариства, банки, благодійні організації та спонсори. Група постачальників включає постачальників матеріальних ресурсів, товарів і послуг. До групи споживачів, окрім споживачів продукції підприємства, можуть бути віднесені клієнти, посередники (роздрібні та оптові торгівці, брокери, агенти, комерсанти, дилери, дистриб'ютори) та бізнес-партнери підприємства, якщо їх діяльність стосується збуту продукції підприємства.

Під органами, що регламентують, розглядаються органи державної та місцевої влади. Серед суб'єктів зовнішнього середовища, взаємодія яких з підприємством проходить опосередковано, можна вирізнити конкурентів, які складаються з підприємств, що займаються аналогічним видом діяльності на території області, регіону, країни.

Виділивши суб'єкти зовнішнього середовища, які взаємодіють з підприємством, стає можливим виокремлення чинників зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством. До чинників зовнішнього середовища, які впливають на збалансованість інтересів між інвесторами та підприємством можна віднести наступні: ділова репутація підприємства серед інвесторів, кредитний рейтинг, наявність бази даних про існуючих і можливих інвесторів, можливість використання спеціальних засобів комунікації, приріст вкладеного капіталу, гарантійне забезпечення виплати процентів і дивідендів, доступність інформації про діяльність підприємства, довіра до керівництва підприємством, достатність інвестиційного капіталу, доступність до відповідних кредитних ресурсів, довгострокові стосунки з інвесторами та ін.

Як чинники, що впливають на рівень збалансованості інтересів підприємства та постачальників, вирізняють: ділову репутацію підприємства серед постачальників, довіра до підприємства та постачальника, наявність бази даних про існуючих і можливих постачальників, оперативність надходження інформації, можливість використання спеціальних засобів комунікації, швидкість і надійність поставок матеріальних ресурсів та надання послуг, якість поставлених ресурсів і наданих послуг, своєчасна оплата за поставки, існування системи знижок, відсутність перешкод для укладання угод, збільшення обсягів поставок, довгострокові стосунки з постачальниками та ін.

На збалансованість інтересів між підприємством та споживачами впливають ділова репутація підприємства серед споживачів, довіра до підприємства та споживача, можливість здійснення моніторингу думок споживачів, наявність бази даних про споживачів підприємства, швидкі та надійні поставки продукції, висока якість продукції, ціни на продукцію, існування системи знижок, своєчасна оплата за продукцію, нарощування обсягів продажів, наявність довгострокових стосунків зі споживачами та ін.

До чинників зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством через збалансованість інтересів підприємства та органів, що регламентують, відносять дотримання вимог законів і законодавчих актів, наявність достовірної звітності про діяльність підприємства та податки, своєчасні сплати державних податків та зборів, стабільність та ясність нормативної бази, наявність джерел бюджетного фінансування, наявність проведення заходів органами державної влади, високий рівень компетенції апарату чиновників. Чинниками, що впливають на збалансованість стосунків з конкурентами, є оперативність реакції підприємства на появу нової продукції на ринку, наявність бази даних про конкурентів підприємства, наявність можливості проведення періодичної оцінки стану конкурентів, отримання вигоди від витрат на дослідження стану конкуренції, проведення роботи по створенню іміджу торговельної марки та ін.

Після вирізнення суб'єктів зовнішнього середовища та чинників, що впливають на ефективність управління, актуальним стає питання: Як можна оцінити рівень збалансованості таких груп інтересів, тобто як оцінити рівень зовнішньої ефективності управління підприємством?

Особливість оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством полягає, насамперед, у виборі цінностей і визначенні зовнішньої орієнтації підприємства. Серед методів оцінки, які розглянуті у наукових працях різних авторів, вирізняють такі:

– метод оцінки зовнішньої ефективності управління, що ґрунтується виключно на встановленні рівня ступеня задоволеності сподівань і потреб усіх груп зовнішніх власників інтересів, який розглянуто в праці З.П. Румянцевої [10, с. 289]. При цьому слід зауважити, що цілі діяльності підприємства мають заздалегідь встановлюватися відповідно до інтересів окремих груп. Механізм методу оцінки ефективності управління полягає в розрахунку показників, які відображають ступінь досягнення цілей діяльності підприємства, а отже, ступінь задоволеності інтересів таких груп. Основними недоліками такого методу є врахування нестійкої кількості зацікавлених груп, що, інколи, є досить значною; крім того процедура методу не дає відповіді на питання як саме рівень зовнішньої ефективності впливає на рівень загальної ефективності управління підприємством;

– метод оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством, що ґрунтується на встановленні її рівня шляхом умовної оцінки, ототожнюючи при цьому зовнішню ефективність з ефективністю використання ринкових можливостей підприємства. Цей метод розглянуто в працях В.И. Бовікіна, Дж.К. Лафта, І.І. Мазура, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, [1, с. 302; 3, с. 268; 5, с. 188]. Головним недоліком методу є, насамперед, відсутність опису процедури умовної оцінки. Є незрозумілим ким має виконуватися умовна оцінка, за якими критеріями, якою має бути шкала оцінювання? Однак заслугою авторів даного методу є встановлення рівня залежності загальної ефективності управління від рівня зовнішньої ефективності управління підприємством. На їх думку навіть при досить високому рівні внутрішньої ефективності підприємство не буде мати високий рівень загальної ефективності, якщо не буде забезпечена його ефективність з точки зору використання ринкових можливостей [5, с. 188].

Зазначені методи оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством мають як свої достоїнства, так і недоліки, однак вони, по-перше, не дають належної відповіді на питання щодо методики проведення оцінки рівня зовнішньої ефективності управління підприємством; по-друге не відповідають тому визначенню цієї категорії, яке надано на початку статті. В зв'язку з цим виникає можливість, і навіть необхідність у висвітленні авторської точки зору щодо методики оцінки рівня зовнішньої ефективності управління підприємством.

Початковим етапом методики оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством є вирізнення необхідного переліку напрямів, а відповідно до них і показників оцінки ефективності управління підприємством, що ґрунтується на раніш визначеному переліку чинників зовнішнього середовища.

Перелік напрямів та показників оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством подано в таблиці 2.

Таблиця 2

Перелік напрямів і показників оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством	
Напрямок оцінки	Показник оцінки
Оцінка збалансованості інтересів між інвесторами та підприємством	Рівень ділової репутації підприємства, рівень кредитного рейтингу підприємства; рівень задоволеності базою даних про існуючих і можливих інвесторів; рівень задоволеності наявністю спеціальних засобів комунікації в роботі (спеціальні телефонні лінії, канали internet); рівень задоволеності наявністю ступеня ротації інвесторів; рівень задоволеності приростом вкладеного капіталу; рівень задоволеності виплатою процентів і дивідендів; рівень задоволеності доступністю інформації про діяльність підприємства; рівень довіри до керівництва підприємства; рівень достатності інвестиційного капіталу для здійснення діяльності підприємства; рівень задоволеності доступністю до відповідних кредитних ресурсів; рівень довгострокових стосунків з інвесторами; рівень ділової репутації підприємства; рівень довіри до постачальників (до підприємства); рівень задоволеності базою даних про існуючих і можливих постачальників; рівень задоволеності оперативністю надходження інформації про(від) постачальників
Оцінка збалансованості інтересів між постачальниками та підприємством	Рівень задоволеності спеціальними засобами комунікації в роботі з постачальниками; рівень задоволеності швидкістю та надійністю поставок матеріальних ресурсів та послуг; рівень задоволеності якістю поставлених ресурсів і наданих послуг; рівень задоволеності цінами на матеріальні ресурси та послуги; рівень задоволеності своєчасністю оплати за поставки; рівень задоволеності системою знижок і відстрочення оплати; рівень задоволеності відсутністю перешкод для укладання угод; рівень довгострокових стосунків з постачальниками; рівень задоволеності доступністю до основної інформації, яка сприяє поліпшенню поставок матеріальних ресурсів та надання послуг
Оцінка збалансованості інтересів між споживачами та підприємством	Рівень ділової репутації підприємства, рівень довіри до споживачів (до підприємства); рівень задоволеності можливістю здійснення моніторингу думок споживачів; рівень задоволеності базою даних про споживачів підприємства; рівень задоволеності оперативністю надходження інформації про(від) споживачів; рівень задоволеності спеціальними засобами комунікації в роботі зі споживачами; рівень задоволеності швидкістю та надійністю поставки продукції; рівень задоволеності якістю продукції, товарів і послуг; рівень задоволеності цінами на продукцію, товари, послуги; рівень задоволеності системою знижок і відстрочення оплати; рівень задоволеності своєчасністю оплати за продукцію; рівень довгострокових стосунків зі споживачами
Оцінка збалансованості інтересів між органами, що регламентують та підприємством	Рівень задоволеності дотриманням вимог законів і законодавчих актів; рівень достовірної звітності про діяльність підприємства і податки; рівень задоволеності своєчасною оплатою державних податків та зборів; рівень відсутності негативного впливу органів влади на діяльність підприємства; рівень задоволеності стабільністю та ясністю нормативної бази, яка регламентує діяльність підприємства; рівень задоволеності оперативністю надходження інформації про зміни умов здійснення підприємницької діяльності; рівень задоволеності наявністю джерел бюджетного фінансування в діяльності підприємства; рівень задоволеності заходами органів державної влади; рівень задоволеності високим рівнем компетенції апарату чиновників
Оцінка збалансованості інтересів між конкурентами та підприємством	Рівень задоволеності оперативністю реакції підприємства на появу нової продукції на ринку; рівень задоволеності базою даних про конкурентів підприємства; рівень задоволеності рівнем корисності та достовірності інформації про конкурентів; рівень задоволеності можливістю проведення періодичної оцінки стану конкурентів; рівень можливості отримання вигоди від витрат на дослідження стану конкуренції; рівень задоволеності результатами роботи щодо створення іміджу торговельної марки або конкретного виду продукції; рівень задоволеності домовленостями (усних і на договірній основі) про спрощення конкурентної боротьби

За другим етапом методики оцінки рівня зовнішньої ефективності управління підприємством всі показники пропонується визначати експертним шляхом, проводячи оцінювання за допомогою заздалегідь розроблених анкет. Кожна складова оцінки має визначатися експертами від суб'єктів зовнішнього середовища та експертами від підприємства за п'ятибальною шкалою (крім встановлення балансування інтересів між підприємством та конкурентами, де опитуванню підлягають лише спеціалісти з боку підприємства). Загальна кількість балів за окремими напрямками оцінювання зовнішньої ефективності управління визначається за формулою середньоарифметичної величини в такій послідовності: спочатку вираховується середня сума балів за кожним елементом відповідно до суб'єкта зовнішнього середовища та підприємства, потім – середньоарифметична сума балів за кожним елементом, поєднуючи оцінки експертів від суб'єктів зовнішнього середовища та експертів від

підприємства. При цьому обов'язково встановлюється збіг рівнів оцінок. Якщо експертна оцінка одного напрямку відрізняється більш ніж на 1 бал від оцінки експертів суб'єктів зовнішнього середовища та експертів підприємства, то додатково виділяють такий напрям і сторону, яка незадоволена його станом. Чинник часу в оцінці враховується через динаміку показників оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством шляхом визначення їх значень у попередньому та поточному періодах.

На наступному етапі методики оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством для досягнення ефекту порівнянності показників, а також з метою упровадження цієї процедури в процедуру оцінювання загального рівня ефективності управління, проводиться приведення їх значень до єдиної бази виміру за допомогою бальної системи оцінки. Бальна оцінка показників визначається за констатуючою та динамічною частинами.

Переведення констатуючої частини відбувається за пропорцією: 1 бал п'ятибальної системи відповідає 20 балам столбальної системи. Динамічна частина якісних показників визначається виходячи з пропорції – 0,1 до 100 балів.

Після встановлення кількості балів за кожним з показників визначається загальна кількість балів за напрямками оцінки шляхом розрахунку середньоарифметичного значення. Слід пам'ятати, що максимальне значення кожного з показників може бути не вищим за 100 балів. Загальний рівень зовнішньої ефективності управління підприємством визначається шляхом знаходження суми за п'ятьма напрямками оцінки. При цьому встановлюються такі рівні зовнішньої ефективності управління підприємством: 500–400 балів – високий рівень; 399–300 балів – рівень вищий за середній; 299–200 балів – середній рівень; 199–100 балів – рівень нижчий за середній; 99–1 балів – низький рівень. У подальшому процедура оцінки рівня зовнішньої ефективності управління підприємством може бути залучена до процедури визначення рівня загальної ефективності управління підприємством.

Висновки. Дослідження літературних джерел показало, що не існує єдиного методу оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством. Аналіз запропонованих різними авторами методів дозволив вирізнити основні моменти, які в подальшому використані при розробці методики оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством.

По-перше, напрями оцінки визначаються у відповідності до чинників, які впливають на зовнішню ефективність управління підприємством. У свою чергу чинники зовнішнього середовища обмежені конкретним переліком суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством.

По-друге, оцінка зовнішньої ефективності управління підприємством ґрунтується на оцінці рівня збалансованості інтересів між підприємством та встановленими суб'єктами зовнішнього середовища. Вона дозволяє виявити задоволеність стосунками як з боку суб'єктів зовнішнього середовища, так і з боку підприємства.

По-третє, методика оцінки враховує чинник часу, тобто оцінювання проводиться як в статичі, так і в динаміці за кожним значенням показника. В-четвертих, методика оцінки ґрунтується на такій шкалі оцінювання, яка дозволяє досягти ефекту порівнянності як між напрямками та показниками оцінки зовнішньої ефективності управління, так і між рівнем зовнішньої та внутрішньої ефективності управління задля встановлення загального її рівня.

В подальшому стає актуальним питання щодо впровадження методики оцінки зовнішньої ефективності управління в методику оцінки загального рівня ефективності управління підприємством.

Література

1. Бовыкин В. И. Новый менеджмент : Управление предприятиями на уровне высших стандартов : Теория и практика эффективного управления / В. И. Бовыкин. – М. : Экономика, 1997. – 366 с.
2. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия : сущность и механизм обеспечения : [монография] / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
3. Ладыко И. Ю. Общий менеджмент : [учеб. пособие] / И. Ю. Ладыко, В. Г. Сумцов. – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. – 282 с.
4. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : Русская деловая литература, 1999. – 320 с.
5. Мазур И. И. Эффективный менеджмент : [учеб. пособие] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге / Под ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с.
6. Немцов В. Д. Стратегичний менеджмент : [навч. посібник] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.
7. Нили Э. Призма эффективности : Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли / Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
8. Осовська Г. В. Менеджмент організації : [навч. посібник] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
9. Петрова І. В. Оцінка ефективності управлінської діяльності на підприємствах вугільної промисловості : Дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 – Донецький національний університет / І. В. Петрова. – Донецьк, 2003. – 192 с.
10. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : [учебник] / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 304 с.