

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

©2024 КУЧЕРЕНКО С. К., КОЛОСОВ А. М.

УДК 658.012
JEL: G34; M11; M20; M21

Кучеренко С. К., Колосов А. М. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у процесі післявоєнного відновлення

Неминуче припинення війни вимагатиме від систем управління підприємствами зміни їхньої парадигми діяльності в умовах воєнного стану на післявоєнне відновлення. Актуальність діагностики систем управління українськими підприємствами диктується необхідністю не тільки встановлення стану їхньої ефективності за обраними критеріями, але й визначення напрямків їх удосконалення. Принципова схема діагностики систем управління підприємствами має складатися в перевірці наявності в арсеналі управління підприємством необхідних елементів, які відповідають вимогам використання сучасного інструментарію антисипативного управління, стратегічного менеджменту. Узагальненою ознакою відповідності систем управління підприємств сучасним умовам їх діяльності у процесі діагностики має бути міра їх здатності виконувати весь управлінський цикл. Запропоновано підхід до оцінювання готовності систем управління підприємств здійснювати управління в сучасних умовах на основі аналізу наявності в їх складі необхідних органів (блоків) управління та здатності користування сучасними інструментами управління. Принципова схема діагностики стану систем управління підприємствами потрібна не тільки для встановлення ефективності системи управління підприємством та відповідності вимогам сучасного менеджменту, але й також для виявлення відсутніх або недостатньо розвинутих елементів сучасного управління підприємствами.

Ключові слова: підприємство, система управління, ринкове середовище, діагностика, антисипативне управління, стратегічний менеджмент.
Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 20.

Кучеренко Сергій Костянтинівич – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: sergey151k@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1501-1947>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-6881-2017>

Колосов Андрій Миколайович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Ковалюка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: tn.kolosov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2839-8773>

UDC 658.012
JEL: G34; M11; M20; M21

Kucherenko S. K., Kolosov A. M. Topical Issues of Diagnostics of Enterprise Management Systems in the Process of Post-War Recovery

The inevitable end of the war will require enterprise management systems to change their paradigm of activity under martial law to post-war recovery. The relevance of diagnostics of management systems of Ukrainian enterprises is dictated by the need not only to establish the state of their efficiency according to the selected criteria, but also to determine the directions of their improvement. The schematic diagram of diagnostics of enterprise management systems should consist in checking the presence in the arsenal of enterprise management of the necessary elements that meet the requirements for the use of modern tools of anticipative management, strategic management. A generalized feature of the correspondence of enterprise management systems to the current conditions of their activity in the process of diagnostics should be the measure of their ability to perform the entire management cycle. An approach to assessing the readiness of management systems of enterprises to carry out management in modern conditions is proposed on the basis of an analysis of the availability of the necessary management bodies (blocks) and the ability to use modern management tools. A schematic diagram of diagnostics of the state of enterprise management systems is needed not only to establish the efficiency of the enterprise management system and compliance with the requirements of modern management, but also to identify the missing or insufficiently developed elements of modern enterprise management.

Keywords: enterprise, management system, market environment, diagnostics, anticipative management, strategic management.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 20.

Kucherenko Serhii K. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: sergey151k@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1501-1947>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-6881-2017>

Kolosov Andrii M. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Luhansk Taras Shevchenko National University (3 Kovalia Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: tn.kolosov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2839-8773>

Незважаючи на те, що війна, викликана повномасштабним вторгненням РФ до України, ще продовжується, суспільству України, народному господарству, всім підприємствам і організаціям належить готуватися до післявоєнного відновлення, яке неминуче настане.

У даний час підприємства працюють у надзвичайному режимі умов війни, що налаштовує їх керівництва систем управління підприємствами на вирішення гострих задач функціонування у воєнний час. Безумовно, системи управління українських підприємств за час війни набули нової актуальної якості, відповідної до умов сьогодення, але постає очевидне питання, чи готові вони також до ефективного функціонування в умовах нового періоду – післявоєнного відновлення економіки України, коли перед підприємствами постануть принципово нові завдання.

Враховуючи, що системи управління підприємств у світі поступово оновлюються під впливом новітніх трендів у розвитку самої теорії та практики управління, то й українським підприємствам, які тривалий час працюють в умовах війни, належить приєднуватися до новітніх умов функціонування в сучасному мирному ринковому середовищі, яке з кожним роком набуває рис усе більшої невизначеності та непередбачуваності. У зв'язку з цим неминуче постане питання діагностики систем управління підприємств на предмет ефективності їхньої діяльності в умовах післявоєнного відновлення, з чим і пов'язана актуальність постановки питання даної статті.

Отже, метою статті є визначити актуальні питання діагностики систем управління підприємств у світлі їх відповідності новітнім тенденціям розвитку теорії та практики сучасного менеджменту.

Проблема діагностики якості систем управління не є новою – власне, саме стан відповідності наявного управління підприємствами новітнім умовам їх функціонування на швидкозмінюваному ринку був одним із рушіїв розвитку самої теорії та практики управління. Тому проблемі того, як встановлювати відповідність систем управління підприємств умовам їх функціонування на ринку, приділяли увагу найбільш відомі фахівці світового менеджменту: І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер та багато інших. Саме результатом діагностики систем управління підприємствами, що не відповідали зміненим умовам їх функціонування на ринку, і стала поява стратегічного, антикризового, антисипативного менеджменту та інших новітніх напрямків розвитку сучасного управління підприємствами [1].

У реальних умовах України діагностиці якості наявних систем управління підприємствами при-

свячено значна увага фахівців. Зокрема, ефективність систем управління діагностують за окремими напрямками управлінської діяльності, переважно стосовно ефективності управління персоналом [2–5], маркетингової діяльності [6], або з урахуванням галузевої специфіки підприємств і організацій, наприклад у закладах охорони здоров'я [7], автотранспортних підприємств [8]. Питання фінансової діагностики систем управління розглядалися в роботі [9]. У багатьох працях [10–15 та ін.] ведеться пошук засобів оцінки ефективності системи управління підприємствами загалом за такими напрямками, як:

- ✦ оцінювання витрат у сфері управління порівняно з кінцевими результатами діяльності підприємства;
- ✦ оцінка ефективності управління з урахуванням рівня автоматизації інженерно-управлінської праці;
- ✦ оцінка ефективності управління на основі визначення відповідності суб'єкта управління керованому об'єкту та ін.

Проблеми оцінювання ефективності систем управління підприємств на основі взаємозв'язку структурних показників побудови суб'єкта управління з економічними показниками діяльності об'єкта загалом досліджувалися в роботі [16]. Відповідність управління підприємствами завданням економічного забезпечення ефективності діяльності підприємств розглянуто в роботі [17].

У міру актуалізації проблеми розвитку систем управління підприємствами в умовах ринку, який стає все складнішим і більш непередбачуваним, з'явився акцент оцінювання наявних систем управління підприємств завданням формування антикризового менеджменту [18], сучасного антисипативного підходу в управлінні [1; 19], відповідності завданням управління підприємствами на основі слабких сигналів середовища [20] та ін. Очевидно, що ніякої закінченої концепції діагностики систем управління підприємствами не може бути розроблено у зв'язку з постійним рухом умов функціонування підприємств у сучасному ринку, що постійно актуалізує все нові аспекти такої діагностики систем управління підприємств, зокрема представлені в основному матеріалі даної статті.

Сам підхід до визначення актуальних аспектів діагностики систем управління підприємствами має будуватися, на думку авторів, на основі оцінювання відповідності наявних систем управління загальним положенням сучасного менеджменту, який пройшов значний курс удосконалення протягом усього минулого та початку нашого століття. Виходячи з цього сучасні системи управління українськими підприємствами мають відповідати,

передусім, за своїм функціональним складом виконанню сучасних завдань управління підприємствами на сучасному ринку. Незважаючи на різні умови їх діяльності, все ж таки їхні системи управління не мають ігнорувати ті здатності, відповідні сучасному стану розвитку теорії менеджменту, які набули свого значення в процесі його еволюції. Відомо, що саме зміна ситуації на ринках змушувала підприємства змінювати своє ставлення до завдань своєї діяльності в загальному напрямку: від вдосконалення діяльності всередині до боротьби за своє становище на ринку пропозиції своєї продукції та послуг. Можна вважати, що саме в диспозиції виробників і споживача криється одна з найважливіших причин розвитку сучасного управління.

Якщо взяти такий чинник змінюваності систем управління підприємствами як співвідношення ролей виробників та споживачів на глобальному ринку, то етапність розвитку теорії та практики систем управління підприємствами в загальному вигляді можна представити в *табл. 1* [1].

Отже, оскільки характер співвідношення ролей виробника та споживача на ринку впливає на порядок здійснення масових акцій купівлі-продажу, то залежно від цього формуються основні риси відповідного етапу розвитку систем управління

підприємствами. На початку минулого століття класичний менеджмент сформувався під впливом того, що виробник перемагав споживача на ринку, пропонуючи йому свою продукцію без права вибору її споживачем. За тих умов продаж не потребував додаткових зусиль, тому й класичний менеджмент здебільшого був націлений на управління всередині підприємств.

Перехід переваги на ринку до споживача в процесі зростання матеріального стану суспільства в передових країнах і формування так званого «суспільства споживання» ускладнив завдання підприємств у сфері продажу своєї продукції. Це породило конкуренцію виробників, а розвиток систем управління підприємствами спрямувався в бік нової поведінки підприємств на ринку, що стало приводом становлення поведінкової теорії підприємств та інших інструментів так званого «неокласичного менеджменту».

З 60–70-х років минулого століття, коли конкуренція на ринках переросла до боротьби виробників між собою з метою зайняття найбільш вигідної позиції на ринку, основним інструментом управління підприємствами став стратегічний менеджмент. Тому стратегічний менеджмент став необхідним сучасним інструментом керування розвитком підприємства в умовах наростаючих

Таблиця 1

Етапність розвитку теорії та практики менеджменту залежно від перетворення світового ринку

Період	Характеристика ринку	Панівна концепція менеджменту	Панівні чинники діяльності підприємств	Особливість поведінки підприємства на ринку
1-ша третина 20 ст.	Перевага виробника над споживачем	Класичний менеджмент	Розробка раціональної організації праці та управління	Максимальне насичення ринку товарами споживання
2-га третина 20 ст.	Перевага споживача над виробником («суспільство споживання»)	Поведінкова теорія підприємств	Вільне хазайнування економічних суб'єктів заради отримання максимального прибутку	Управління підприємствами в конкурентному та невизначеному середовищі при збереженні їхньої цілісності
3-тя третина 20 ст.	Перевага оптового покупця (брендів) над виробниками та споживачами	Стратегічний менеджмент	Стосунки на ринку стають важливішими за цілісність підприємств, що допускає зміну їхніх меж	Підтримка становища на ринку шляхом «злиття і поглинать»
3 кінця 20 ст.	Перевага непередбачуваності та хаотичності світових суспільних процесів над поведінкою споживача та виробника	Антисипативний менеджмент	Значна частина ринкових транзакцій спрямовується і контролюється державами та міжнародними інституціями	Передбачення й усунення загроз діяльності та існуванню підприємств

змін у зовнішньому середовищі та пов'язаної з цим невизначеності.

Отже, відповідно до завдань стратегічного менеджменту системи управління підприємствами мають відповідати таким завданням:

- ✦ здійснювати проведення SWOT-аналізу підприємства, за допомогою якого вдається оцінити його сильні та слабкі сторони разом із можливостями та загрозами зовнішнього середовища;
- ✦ аналізувати інвестиційний портфель підприємства;
- ✦ формулювати уявлення стосовно ключової компетенції підприємства, за допомогою якої воно може успішно оперувати та перемогати на ринку;
- ✦ здійснювати сценарне планування;
- ✦ формувати цільові блоки стратегічного управління та ін.

Нарешті, приблизно з 80-х років 20 століття стали з'являтися уявлення, а вже на початку 21 століття – впевненість у настанні 4-го етапу розвитку ринку в умовах, коли непередбачуваність і хаотичність проявів світових суспільних процесів почали переважати у стосунках споживача та виробника. Очевидним підтвердженням цього висновку є те, що в найбільш критичних випадках, навіть у цілих галузях діяльності, все більш значний обсяг ринкових транзакцій передається під контроль безпосередньо держав і міжнародних інституцій з метою прямого зняття ринкової непередбачуваності, що стає єдиною можливістю для забезпечення функціонування життєво важливих галузей, підприємств та інших об'єктів. Такі умови стали підставою розвитку сучасного антисипативного підходу в управлінні підприємствами, до яких належать інструментів якого належать [1]:

- 1) здійснення спостереження зовнішнього середовища з метою визначення *слабких сигналів явищ*, загрозливих для діяльності підприємства;
- 2) експертне оцінювання *тривалості процесу* зростання загрозливого явища аж до максимально можливого значення, прирівнюваного до стану кризи підприємства, наприклад призупинення його діяльності;
- 3) розробка пропозицій щодо *запровадження антикризових заходів* (АКЗ) із оцінками тривалості процесу їх запровадження;
- 4) визначення крайнього моменту в часі (так званої *точки біфуркації*) для запровадження антикризових заходів, які здатні зменшити або ліквідувати загрозу настання кризового стану підприємства.

Тобто саме здатність систем управління підприємствами відповідати на вказані виклики має стати об'єктом діагностики їх відповідності сучасним умовам управління.

Узагальненою ознакою відповідності систем управління підприємствами сучасним умовам їх діяльності у процесі їх діагностики має бути міра їх здатності виконувати весь управлінський цикл, що складається з трьох ланцюгів за загальною блок-схемою, наведеною на рис. 1 [1].

За першим ланцюгом система управління підприємством має:

- ✦ відстежувати та передавати слабкий сигнал загрозливого явища із експертно встановленою тривалістю набуття ним максимального негативного ефекту до блоку антикризового менеджменту;
- ✦ розробляти в блоці антикризового менеджменту варіанти антикризових заходів (АКЗ) і передавати їх до розгляду до блоку управління змінами у вигляді керівництва підприємства.

За другим ланцюгом система управління підприємствами має бути здатною обробляти дані щодо тривалості періодів запровадження антикризових заходів (АКЗ).

За третім ланцюгом здійснюються:

- ✦ передача у визначені керівництвом терміни запропонованих проєктів АКЗ до блоку антикризового менеджменту для прийняття кінцевого рішення щодо варіанта АКЗ і передачі його до блоку управління змінами;
- ✦ управлінські дії щодо забезпечення розробки робочого проєкту АКЗ у блоці організації та його запровадження в дію не пізніше визначеного критичного моменту часу (так званої точки біфуркації).

Принципова схема діагностики стану систем управління підприємствами має складатися в перевірці наявності в арсеналі управління підприємства необхідних елементів, які відповідають вимогам управління підприємством у сучасних умовах за схемою, наведеною в табл. 2.

Подібна діагностика потрібна не тільки для встановлення ефективності системи управління підприємством у сенсі її відповідності вимогам сучасного менеджменту, але й дає змогу точно виявити відсутні або недостатньо розвинуті елементи сучасного управління підприємствами.

ВИСНОВКИ

1. Неминуче припинення війни вимагатиме від систем управління підприємствами зміни їхньої парадигми діяльності в умовах воєнного стану на післявоєнне відновлення.

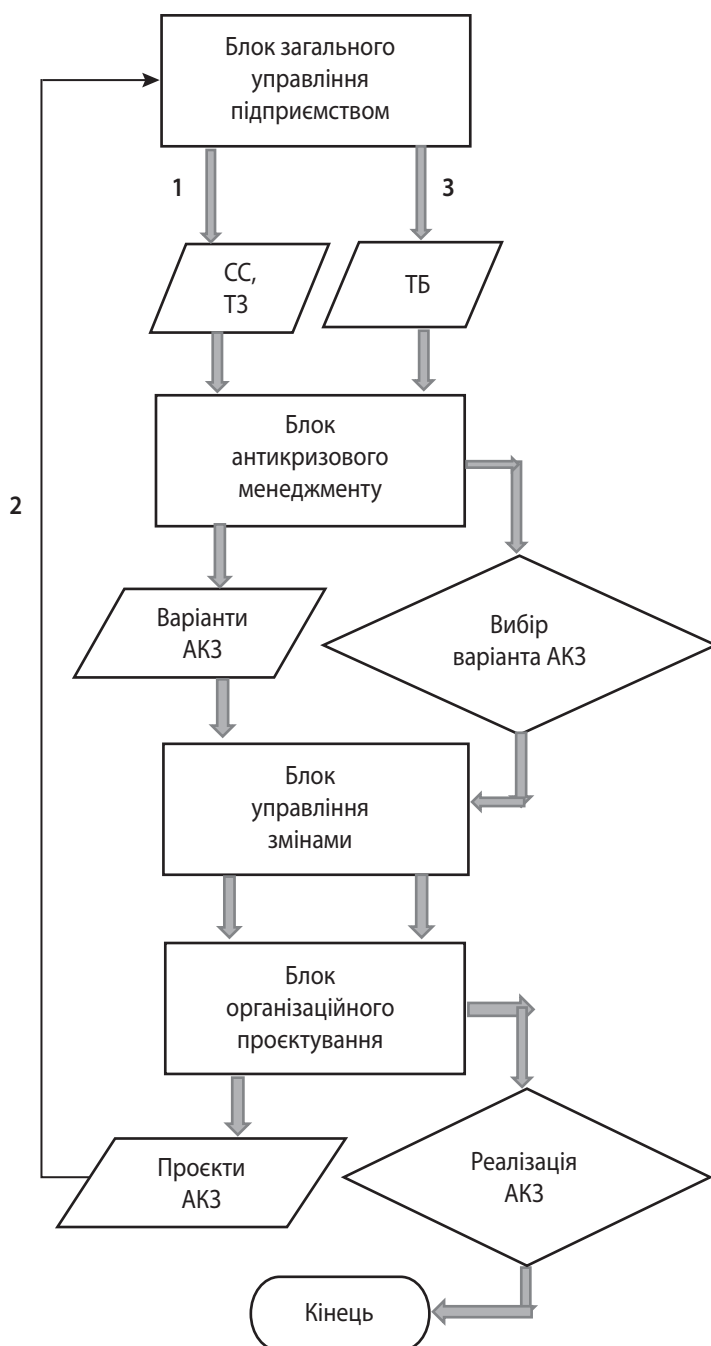


Рис. 1. Схема управлінського циклу в діяльності підприємства в умовах сучасного невизначеного та непередбачуваного середовища

Умовні позначення: СС – інформація щодо слабких сигналів загрозливих явищ; ТЗ – технічні завдання на розробку організаційних проєктів; ТБ – дані стосовно терміну реалізації антикризових заходів (точка біфуркації); АКЗ – антикризові заходи.

2. Актуальність діагностики систем управління українськими підприємствами диктується необхідністю не тільки встановлення стану їхньої ефективності за обраними критеріями, але й визначення напрямків їх удосконалення.

3. Одним із актуальних напрямків діагностики систем управління підприємств є оцінювання їх здатності вирішувати проблеми управління підприємствами в умовах сучасного невизначеного та непередбачуваного ринкового середовища.

4. При діагностиці систем управління підприємствами доцільно використовувати запропонований у статті підхід до оцінювання їх відповідності вирішуванню завдань управління на основі сучасного антисипативного підходу та інструментів стратегічного менеджменту. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Колосов А. М., Чеботарьов Є. В. Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалі-

Принципова схема діагностики системи управління підприємством і оцінювання за встановленою шкалою

Принцип діагностики із бальним оцінюванням системи управління підприємством за ознаками:			
наявності необхідних органів (блоків) управління		здатності застосування сучасних інструментів управління підприємством	
Функціональна ознака органу (блоку) управління	Міра реалізації в балах	Формулювання інструменту управління	Міра реалізації в балах
1. Орган цільового управління становищем підприємства на ринку		1. Спостереження слабких сигналів загрозливих явищ у середовищі	
2. Блок антикризового менеджменту		2. Проведення SWOT-аналізу підприємства	
3. Виконавчий блок управління змінами		3. Експертне оцінювання тривалості зростання загрозливого явища аж до максимально можливого значення	
4. Відділ (сектор) організаційного проектування		4. Формулювання ключової компетенції підприємства	
		5. Сценарне планування	
		6. Організаційне проектування	
		7. Запровадження проєктів АКЗ	
Загальна середньозважена оцінка за ознакою наявності сучасних органів управління підприємствами –		Загальна середньозважена оцінка застосування сучасних інструментів управління підприємством –	
Загальна середньозважена оцінка системи управління підприємством –			

- зації політики повоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 162–171. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-162-171](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-162-171)
- Адлер О. О., Яворська К. Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 101–105. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/22.pdf
 - Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 8. Ч. 2. С. 95–98. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/75.pdf
 - Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities*. 2020. № 4. С. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2020.8>
 - Редька О. З., Галушак О. Я. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 1. С. 73–80. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_3_1/073-080.pdf
 - Муштай В. А., Бересток Б. П. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2. С. 183–189. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/30.pdf
 - Макаренко С. М., Данько В. В., Олійник Н. М. Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-44>
 - Бобровник В. М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2009. № 6. Т. 3. С. 173–178. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/173-178.pdf
 - Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 167 с.
 - Бондаренко І. Б. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента. URL: <https://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>
 - Пермінова С. О. Методичні підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством. *Міжнародна наукова інтернет-конференція економічного спрямування на тему: «Світ економічної науки»* (м. Тернопіль,

- 27 квітня 2018 р.). Тернопіль, 2018. Вип. 3. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2714/>
12. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5. С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>
 13. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології, та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55>
 14. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.52>
 15. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективною системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 6. Т. 2. С. 280–286. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-46>
 16. Кучеренко С. К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання її показників // *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації*: кол. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. С. 25–51.
 17. Колосов А. М., Коваленко О. В., Кучеренко С. К., Бикова В. Г. Економічне управління підприємством: навч. посіб. Старобільськ, 2015. 352 с.
 18. Козак Л. С., Федорук О. В. Антисипативна концепція управління підприємствами в системі антикризового менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 668. С. 81–87. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/a4627d87-a9c7-4f9b-91d5-08c0b7fee738/content>
 19. Адамів М. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 3. С. 112–120. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/842/2/GEB_2010_v28_No3-M_Adamiv-Essence_and_role_anticipative_management__112.pdf
 20. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів: монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник та ін. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 224 с.
 - GEB_2010_v28_No3-M_Adamiv-Essence_and_role_anticipative_management__112.pdf
 - Adler, O. O., and Yavorska, K. L. "Otsinka efektyvnosti upravlinnia personalom pidpriemstva na prykladі PrAT «Vinnitskyi zavod «Maiak»" [Evaluation of the Efficiency of Management Personnel of the Enterprise on the Example of «Vinnitsa Plant «Mayak»]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, iss. 27 (2018): 101-105. http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/22.pdf
 - Bobrovnyk, V. M. "Otsinka rivnia adaptyvnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia avtotransportnyy pidpriemstvamy" [Assessment of the Level of Adaptability of the Organizational Structure of Management of Motor Transport Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Economichni nauky»*, no. 6, part 3 (2009): 173-178. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/173-178.pdf
 - Bondarenko, I. B. "Effektivnost upravleniya predpriyatyyem – klyuchevaya zadacha menedzhmenta" [Efficiency of Enterprise Management Is a Key Management Task]. <https://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>
 - Cherep, A. V., Tomareva-Patlakhova, V. V., and Kabanova, O. O. "Formuvannya efektyvnoy systemy upravlinnia pidpriemstvamy" [Formation of an Effective Enterprise Management System]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Economichni nauky»*, vol. 2, no. 6 (2021): 280-286. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-46>
 - Kolosov, A. M. et al. *Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom* [Economic Management of the Enterprise]. Starobilsk, 2015.
 - Kolosov, A. M., and Chebotaryov, Ye. V. "Antysypatyvnyi menedzhment – diieva kontseptsii rozrobky i realizatsii polityky povoiennoho vidnovlennia Ukrainy" [Anticipatory Management as an Effective Concept for the Development and Implementation of Ukraine's Post-War Recovery Policy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2 (2023): 162-171. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-162-171](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-162-171)
 - Kozak, L. S., and Fedoruk, O. V. "Antysypatyvna kontseptsii upravlinnia pidpriemstvamy v systemi antykrizovoho menedzhmentu" [Anticipatory Concept of Enterprise Management in the Anti-crisis Management System]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*, no. 668 (2010): 81-87. <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/a4627d87-a9c7-4f9b-91d5-08c0b7fee738/content>
 - Kramarenko, A. V. "Suchasni pidkhody do otsiniuvannya efektyvnosti upravlinnia personalom" [Modern Approaches to Assessment of the Effectiveness of Personnel Management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii «Economichni nauky»*, iss. 8, part 2 (2014): 95-98. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/75.pdf

REFERENCES

Adamiv, M. "Sutnist ta rol antysypatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh" [The Essence and Role of Anticipatory Management at Enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 3 (2010): 112-120. <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/842/2/>

- Kucherenko, S. K. "Otsinka efektyvnosti system upravlinnia pidpriemstv ta modeliuvannia yii pokaznykiv" [Evaluation of the Effectiveness of Enterprise Management Systems and Modeling of Its Indicators]. In *Pidpriemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii*, 25-51. Dnipro: Vydavets Bila K. O., 2023.
- Kuzmin, O. Ye. et al. *Antysypatyvne upravlinnia mashynobudivnykh pidpriemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv* [Anticipatory Management of Machine-building Enterprises on the Basis of Weak Signals]. Lutsk: Vezha-Druk, 2014.
- Makarenko, S. M., Danko, V. V., and Oliinyk, N. M. "Otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom: na prykladi zakladiv okhorony zdorovia" [Assessment of Efficiency of Management of the Enterprise: On the Case of Healthcare Institutions]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 48-2 (2019): 77-81. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-44>
- Moroz, O. V., and Smetaniuk, O. A. *Finanova diahnostyka u systemi antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh* [Financial Diagnostics in the Anti-crisis Management System at Enterprises]. Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia, 2006.
- Mushtai, V. A., and Berestok, B. P. "Formuvannia ta otsinka efektyvnoi systemy upravlinnia marketynhovoii diialnistiu pidpriemstva sfery posluh" [Formation and Evaluation of the Efficient System of Management of Marketing Activity of the Services Sector Company]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 2 (2019): 183-189. https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/30.pdf
- Perminova, S. O. "Metodychni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpriemstvom" [Methodical Approaches to Evaluating the Effectiveness of the Organizational Structure of Enterprise Management]. *Svit ekonomichnoi nauky*, 2018. <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2714/>
- Piletska, S. T., and Korytko, T. Yu. "Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom, pidkhody ta metody shchodo yii otsinky" [Effectiveness of Enterprise Management, Approaches and Methods for its Assessment]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 5 (2018): 100-106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>
- Prodius, O. I., and Lobintseva, V. V. "Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom na pidpriemstvi" [Ways to Increase the Efficiency of Personnel Management at the Enterprise]. *ECO-NOMICS: time realities*, no. 4 (2020): 57-65. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2020.8>
- Redkva, O. Z., and Halushchak, O. Ya. "Kompleks pokaznykiv otsiniuvannia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpriemstv" [A set of Indicators for Evaluating the Effectiveness of the Personnel Management System of Machine-building Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, part 1 (2012): 73-80. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_3_1/073-080.pdf
- Savytska, O. M., and Salabai, V. O. "Efektyvnist diialnosti ta upravlinnia pidpriemstvom: osoblyvosti vykorystannia teorii, metodolohii, ta rezultatyvnosti analitychnykh doslidzhen" [Efficiency of Activity and Management of the Enterprise: Features of Application of Theory, Methodology and Performance of Analytical Researches]. *Efektyvna ekonomika*, no. 6 (2019). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55>
- Seleznyova, H. O., and Ippolitova, I. Ya. "Otsiniuvannia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom" [Evaluation of the Enterprise Management System Efficiency]. *Efektyvna ekonomika*, no. 3 (2020). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.52>