

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 336.717.1.003.12

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-5>**Гудзь П.В.**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Запорізька політехніка»**Гудзь М.В.**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Запорізька політехніка»**Чернятін М.В.**магістр,  
Національний університет «Запорізька політехніка»**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА  
НА ОСНОВІ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Розглянуто підходи до оцінювання ефективності управління підприємством. Реалізовано технологію оцінювання на основі порівняння фінансових показників, зокрема аналізу показників рентабельності та аналізу ділової активності. Використано загальнонаукові та спеціальні методи економічних досліджень, а саме: порівняння, економіко-статистичний – при проведенні розрахунків фінансових показників ефективності роботи підприємства, абстрактно-логічний при формуванні висновків. За результатами дослідження показників фондовіддачі, коефіцієнту оборотності власного капіталу, коефіцієнту оборотності оборотних засобів стан ефективності управління досліджуваного підприємства визначено як низько рентабельний.*

**Ключові слова:** управління, ефективність, оцінювання, рентабельність, ділова активність.

**Gudz Petro, Gudz Maryna, Chernyatin Mykhailo**  
"Zaporizhzhia Polytechnic" National University**AN ESTIMATION OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISE  
IS ON BASIS OF FINANCIAL PERFORMANCE INDICATORS**

*Going is considered near the evaluation of efficiency of management an enterprise. Evaluation technology is realized on the basis of comparison of financial indexes, in particular to the analysis of indexes of profitability and analysis of business activity. The scientific and special methods of economic researches are used, namely: comparison, economic statistical- during realization of calculations of financial indexes of efficiency of work of enterprise, abstractly-logical at forming of conclusions. Based on the results of the assessment of the main indicators of the enterprise, it can be concluded that the company during the pre-crisis period pursued an effective management policy: the level of net income increased; the tendency to use the fixed assets of the enterprise was positive; profitability indicators increased. But the crisis caused by the coronavirus has made negative adjustments to the company's activities. In recent years, all indicators of efficiency of the enterprise have decreased. Based on the results of the assessment of the main indicators of the enterprise, it can be concluded that the company in the pre-crisis period pursued an effective management policy: the level of net income increased; the tendency to use the fixed assets of the enterprise was positive; profitability indicators increased. But the crisis caused by COVID-19 made negative adjustments to the company's activities. The military aggression of the Russian Federation, which directly affected the main assets of the enterprise, had an even greater negative impact on economic activity and the state of financial and economic indicators and indicators of management efficiency. On results research of indexes of fund return, to the coefficient of circulating of property asset, to the coefficient of circulating of turnover means the state of efficiency of management of the investigated enterprise certainly as low cost-effective. After the war, during the postwar reconstruction of the enterprise and its modernization, the economic policy of the enterprise should be aimed at minimizing the impact of risks: credit, market, liquidity, which together with the state policy to support domestic aircraft construction will more effectively realize the managerial potential.*

**Keywords:** management, efficiency, evaluation, profitability business, industrial enterprise.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** З часів Адама Сміта і до сьогодні проблема ефективного функціонування підприємств була і залишається актуальною. Особливий інтерес як для вчених, так і для економістів-практиків становить оцінка ефективності виробничої діяльності,

управлінських рішень, витрат економічних ресурсів, а також конкретні технології та засоби забезпечення ефективного функціонування підприємств. Науковці вказують, що в основі успішної реалізації стратегії розвитку підприємства передбачається здійснення не лише результативної, а й ефективної господарської діяльності [1].

На сьогоднішній день визначення рівня ефективності діяльності підприємства викликає певні труднощі та є істотною проблемою, адже в більшості літературних джерел ця тема розглядається не комплексно, відсутнє цілісне визначення даного поняття. Більш повні матеріали щодо ефективності діяльності представлені лише в спеціалізованій літературі та й вони викликають неоднозначну думку серед теоретиків та практиків. Саме складність проведення оцінки ефективності діяльності підприємства спонукає до її більш глибокого вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У літературі представлено різні підходи щодо понятійного апарату ефективності управління. Колектив дніпровських авторів на основі системного методу дослідження виділяє три підходи до оцінки ефективності управління підприємством: селективний, комплексний, фрагментарний [2, с. 188]. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. виділяють ресурсний, комплексний і системний підходи [3, с. 102]. Г. С. Одінцова є прихильницею застосування процесного підходу до структури системи управління підприємством та алгоритму оцінювання її ефективності за складовими: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніку і технологію; інформацію [4, с. 49].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є оцінювання ефективності діяльності промислового підприємства на основі розкриття сутності наукових підходів та аналізу практики оцінки ефективності діяльності на АТ «Мотор Січ». В роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи економічних досліджень, а саме: порівняння, економіко-статистичний (при проведенні розрахунків фінансових показників ефективності роботи підприємства).

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Михайлов С. І. вважає ефективність управління складовою частиною економіки управління, яка включає розгляд: управлінського потенціалу; витрат на управління; характеру управління праці; ефективності управління [5]. Мальська М. П., Білоус С. В. пов'язують ефективність управління з «результативністю функціонування системи і процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрованого результату взаємодії компонентів управління [6].

Продуктивною вважаємо думку Павелка В. Ю., за якою ефективність – це дуалістична система відносин між працівниками і власниками (менеджерами) підприємства з приводу виробництва якісної продукції з меншими затратами, та власниками (менеджерами) і споживачами щодо конкурентних переваг і задоволеності покупців з меншими трансакційними витратами [7, с. 51]. Адже для підприємства виробництво може бути ефективним, але на ринку можуть бути представлені товари ще з вищою ефективністю і підприємство терпить збитки. Тобто економічну ефективність на рівні окремого підприємства слід розглядати у відтворювальній площині, а не обмежувати її лише процесом виробництва.

Розробка системи оцінювання ефективності діяльності потребує, насамперед, класифікації, що дозволить встановити за певними науковими підходами основні критерії та показники оцінювання. Проф. О. О. Огарков виокремлює три види ефективності

управління – індивідуальну, групову та організаційну на підставі критеріїв ефективності:

- ефективність праці працівників апарату управління;
- ефективність процесу управління (функцій, комунікацій, вироблення та реалізація управлінського рішення);
- ефективність системи управління (з урахуванням ієрархії управління);
- ефективність механізму управління (структурно-функціонального, фінансового, виробничого, маркетингового тощо), на основі чого ним пропонується [8].

На сьогоднішній час існує безліч наукових підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. Безперечним є факт її вимірювання з урахуванням чинника часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища, дія низки суб'єктивних та об'єктивних чинників вимагають застосування динамічних моделей з урахуванням чинника економічного ризику з метою отримання адекватних результатів оцінки ефективності діяльності підприємства [9–10].

Отже, ефективність є досить складною за змістом, підходами до оцінювання, а тому й дискусійною категорією. Її вивчення потребує врахування різних факторів, які мають різноманітний вплив на процес управління. Ефективність діяльності підприємства залежить від професіоналізму та особистих якостей керівника, від забезпеченості підприємства ресурсами, системи комунікацій на підприємстві, організаційної структури управління, системи підбору персоналу та багато іншого. Тому можна сказати, що кожному підприємству необхідно періодично проводити оцінку ефективності його діяльності, а також розробляти різні заходи щодо її підвищення. Успішна їх реалізація сприяє збільшенню ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому.

Велику роль в оцінці ефективності управління відіграє ефективність управління активами підприємства, які поділяються на оборотні та необоротні активи (табл. 1).

Одним із підходів до оцінювання ефективності управління є аналіз та оцінка на за результатами господарської діяльності підприємства, тобто на основі порівняння фінансових показників, зокрема рентабельності та аналізу ділової активності [12]. Підприємство вважається рентабельним, якщо в результаті реалізації продукції воно покриває свої витрати та отримує прибуток. Проведені розрахунки показників рентабельності дають можливість оцінити стан підприємства та ефективність його діяльності. Протягом аналізованого періоду у 2013–2020 рр. основну частину (71%) на АТ «Мотор Січ», як свідчать дані табл. 1, займали саме оборотні активи. Тому у даному випадку буде доцільно оцінити їх значення та вплив на рівень доходу підприємства. У роботі проведено обчислення показників загальної, операційної, господарської рентабельності, рентабельності активів, власного та залученого капіталу, витрат і продаж.

Аналіз отриманих даних рентабельності операційної діяльності показує, скільки отримано прибутку від операційної діяльності з однієї гривні операційних витрат. У 2013 р. отримано 17 грн прибутку

Таблиця 1

## Аналіз показників рентабельності АТ «Мотор Січ» за 2013–2020 рр.\*

Показники	Роки								Відхилення:			
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2014 р. / 2013 р.		2015 р. / 2014 р.	
									абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Рентабельність операційної діяльності, %	17	25	9,45	8,25	5,3	3,2	0	2,5	8	147,05	-15,55	37,8
Рентабельність звичайної діяльності, %	16,8	14,3	22,7	16,3	12,5	9,7	-	0	-2,5	85,1	8,4	158,7
Рентабельність господарської діяльності, %	10,73	9,65	16,83	12,8	8,1	6,6	-	0	-1,08	89,9	7,18	174,7
Коефіцієнт загальної рентабельності, %	42,05	48,6	64,52	51,6	0	0	-	0	6,55	115,6	15,92	132,7
Коефіцієнт рентабельності активів, %	10	9,4	16,38	10,9	0	0	-	0	-0,6	94	6,98	174,3
Коефіцієнт власного капіталу, %	14,28	14,5	23,89	19,6	0	0	-	0	0,22	101,5	9,39	164,8
Рентабельність залученого капіталу, %	10	9,41	16,38	12,5	0	0	-	0	-0,59	94,1	6,97	174,1
Рентабельність витрат, %	72,57	94,56	181,8	101,6	0	0	-	0	21,99	130,3	87,24	192,3
Рентабельність продаж, %	15,37	14,54	24,58	19,2	0	0	-	0	-0,83	94,6	10,04	169,1

Джерело: розраховано авторами на підставі внутрішньої фінансової звітності АТ «Мотор Січ» за 2013–2020 рр. [11]

з 1 грн операційних витрат, у 2014 – 25, а в 2015 – 9,45 з 1 гривні операційних витрат. Тобто ситуація в 2015 р. різко погіршилась, адже абсолютне відхилення склало 15,55 грн. В наступні роки ситуація погіршувалась. В 2019 р. рентабельність операційної діяльності АТ «Мотор Січ» дорівнює 0 (при 0 значенні операційного прибутку). Тобто упродовж 2013–2020 рр. проглядається чітко виражена спадна тенденція показників рентабельності операційної діяльності.

Рентабельність звичайної діяльності показує, скільки отримано прибутку від звичайної діяльності на 1 грн звичайних витрат. У 2015 р. відбувається ріст показника у порівнянні з 2014 р. на 58,7%, що є позитивною тенденцією. Однак, у подальшому даний показник зменшується: до значення 0 у 2020 р.

Рентабельність господарської діяльності показує скільки отримано прибутку від господарської діяльності з 1 грн загальних витрат. У 2013 р. дане підприємство отримувало прибуток у розмірі 10,73 грн з 1 грн загальних витрат, а у 2014 р. спостерігається погіршення даного показника на 10,1% в порівнянні з 2013 р., а у 2015 р. відбувається значне підвищення показника на 74,5% і становить 16,83 грн на 1 гривню загальних витрат. Погіршення фінансових результатів діяльності підприємства призвело й до зниження рентабельності господарської діяльності до 0 у 2020 р.

Коефіцієнт загальної рентабельності показує розмір чистого прибутку з однієї гривні чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг. З кожним роком відбувається підвищення даного показника. У 2013 р. він становив 42,05 грн, 2014 р. – 48,6 грн, а у 2015 р. виріс майже на 33%. Однак, незадовільні результати діяльності у 2017–2020 рр., зокрема нульове значення чистого прибутку, призвело до відповідного коефіцієнту загальної рентабельності.

Рентабельність активів показує величину отриманого прибутку в розрахунку на одну гривню активів підприємства, які постійно знаходяться на його балансі. У 2014 р. отримано 9,4 грн прибутку в розрахунку на

одну гривню активів, а у 2013 р. отримано 10 гривень прибутку в розрахунку на одну гривню активів. Тобто у 2014 р. ситуація погіршилась, але залишилась прибутковою. У 2015 р. показник різко виріс на 74%, а в подальшому рентабельність активів скоротилася до нульового значення, і починаючи з 2017 р. цей показник дорівнює 0. Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку або збитку, отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства. У 2013 р. підприємство отримувало прибуток у розмірі 14,28 грн на одну гривню власного капіталу підприємства, у 2014 р. – 14,5, а у 2015 р. даний показник збільшився на 65%, що свідчить про прибутковість вкладення власного капіталу.

Рентабельність залученого капіталу показує величину прибутку, яка припадає на одну гривню залученого капіталу. У 2013 р. на 1 грн залученого капіталу підприємства припадало 10 грн чистого прибутку, який отримувало підприємство. У 2014 р. величина чистого прибутку, яка надходить на підприємство на кожну гривню залученого капіталу становила 9,41 грн. Вже у 2015 р. даний показник виріс на 74% і становив 16,38 грн, що показує ефективне використання залученого капіталу.

Рентабельність витрат характеризує розмір валового прибутку, одержаного підприємством в розрахунку на одну гривню, понесених при формуванні собівартості продукції. У період з 2013 по 2015 рр. відбувається поступове підвищення показника.

Рентабельність продаж показує величину чистого прибутку, що надходить на підприємство в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг і визначається відношенням чистого прибутку до чистого доходу. У 2013 р. підприємство отримало 15,37 грн прибутку, у 2014 р. – 14,54, у 2015 р. відбувається підвищення показника на 69%, а у 2017–2020 рр. рентабельність продаж дорівнює 0.

За результатами аналізу рентабельності діяльності АТ «Мотор Січ» за 2013–2015 рр., можна зро-

бити висновок, що підприємство у 2015 р. було більш рентабельним у порівнянні з 2013 та 2014 роками. Що свідчить про більш ефективну господарську діяльність підприємства у порівнянні з минулими роками. Але не всі показники рентабельності були позитивними. Від'ємний результат показав показник операційної діяльності. А вона є основним видом діяльності підприємства, а отже зниження рівня рентабельності операційної діяльності може свідчити про можливі у майбутньому (або вже наявні) на підприємстві проблеми. Однак, незадовільні результати діяльності у 2017–2020 рр., зокрема нульове значення чистого прибутку, призвело до відповідних значень рентабельності.

Аналіз даних ділової активності, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства, дозволяє оцінити ефективність основної діяльності підприємства. На досліджуваному підприємстві у 2013 р. фондодідача становила 1,89 грн чистого доходу на 1 грн основних засобів, в 2014 р. – 2,06, а в 2015 р. – 2,38 грн, тобто спостерігалось зростання, що можна було визначити як позитивне явище (табл. 2).

Разом з тим, починаючи з 2017 р. даний показник різко знизився до 1,5 грн/грн у 2019 р. (рис. 1).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує, скільки гривень виручки від реалізації припадає на одну гривню власного капіталу. Тенденція зміни даного показника на АО «Мотор Січ» є спадною: з 0,99 грн/грн в 2014 р. до 0,52 грн/грн в 2019 р. (рис. 2).

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів за досліджуваний період також зменшується, що є негативною тенденцією, і свідчить про зменшення обороту оборотних засобів АО «Мотор Січ» (рис. 3).

За результатами оцінки основних показників діяльності підприємства можна зробити висновок, що підприємство протягом докризового періоду провадило ефективну управлінську політику: рівень чистого доходу збільшувався; позитивною була тенденція використання основних засобів підприємства; зростали показники рентабельності.

Відповідно збільшується період (швидкість) обороту оборотних засобів (рис. 4).

Але криза, що викликана COVID-19, внесла негативні корективи у діяльність підприємства. Зокрема, 2019 р був для підприємства збитковим, а отже, знизилась і всі показники ефективності діяльності підприємства. Військова агресія РФ, яка безпосередньо торкнулася основних активів підприємства, ще в більшій мірі негативно вплинула на господарську діяльність та стан показників фінансово-господарської діяльності та показники ефективності управління.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** За результатами оцінки основних показників діяльності підприємства за 2013–2020 рр. можна зробити висновок, що до 2015 р. діяльність підприємства можна охарактеризувати як ефективну. Однак, починаючи з 2016 р. фінансові показники діяльності АО «Мотор Січ» погіршуються: зменшується чистий дохід; в 2017 р., 2018 р. та 2020 р. підприємство не отримало прибутку; 2019 р. був для АО «Мотор Січ» збитковим. Погіршуються показники ділової активності, такі як фондодідача, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності оборотних засобів, що характеризує діяльність підприємства як низько рентабельну. Очевидно, що по закінченню війни, в часи післявоєнної відбудови підприємства та його модернізації економічна полі-

Таблиця 2

Показники ділової активності АТ «Мотор Січ»

Показники	Роки							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Фондодідача (коефіцієнт оборотності основних засобів)	1,89	2,06	2,38	1,74	2,26	1,72	1,5	1,7
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,93	0,99	0,97	0,65	0,78	0,57	0,52	0,56
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,65	0,65	0,67	0,64	0,76	0,60	0,51	0,59
Швидкість обороту оборотних засобів, дні	560,7	564,2	547,8	562,5	473,7	600	705,9	610,2

Джерело: розраховано авторами на підставі внутрішньої фінансової звітності АТ «Мотор Січ» за 2013–2020 рр. [11]

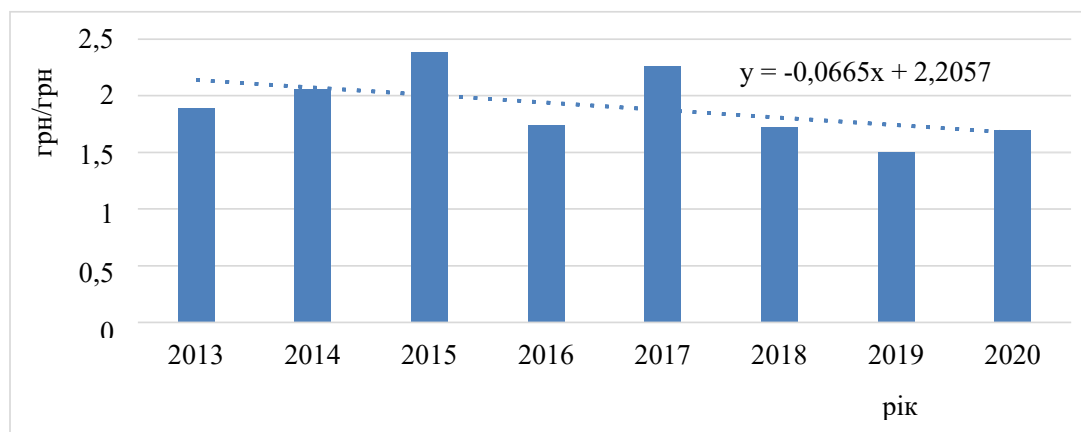
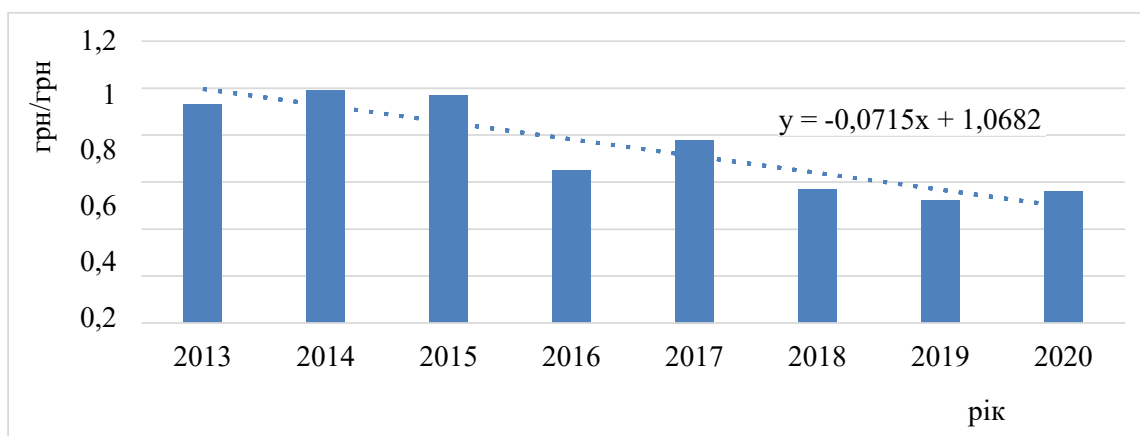


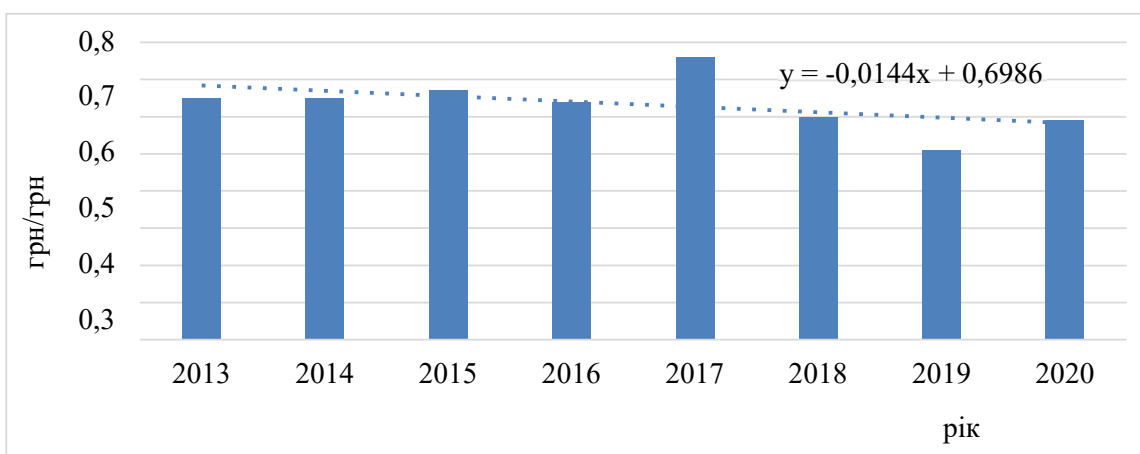
Рис. 1. Динаміка показника фондодідачі АО «Мотор Січ», 2013–2020 рр.

Джерело: розрахунок авторів



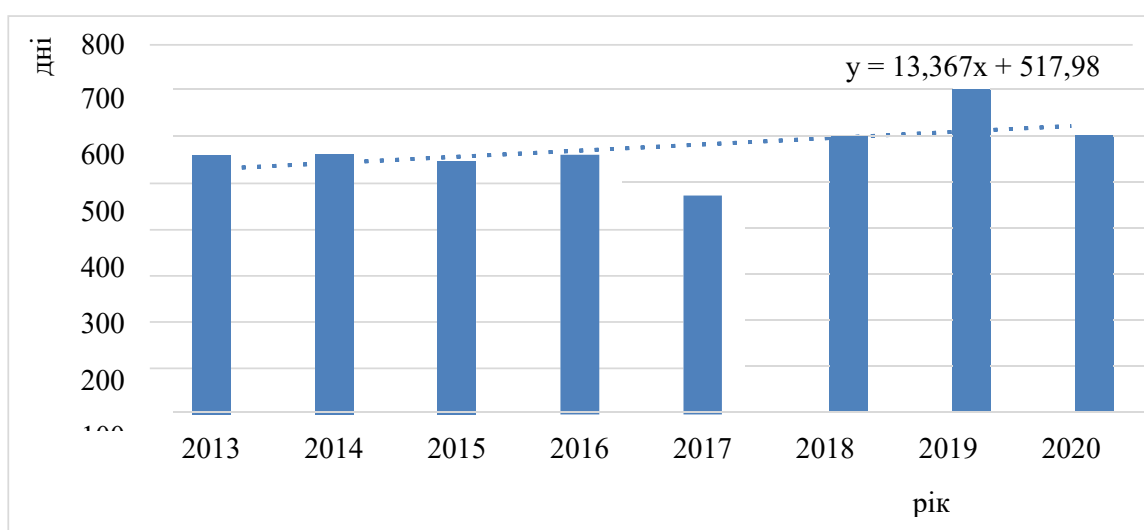
**Рис. 2.** Динаміка коефіцієнта оборотності власного капіталу АО «Мотор Січ», 2013–2020 рр.

Джерело: розрахунок авторів



**Рис. 3.** Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних засобів АО «Мотор Січ», 2013–2020 рр.

Джерело: розрахунок авторів



**Рис. 4.** Динаміка показника періоду обороту оборотних засобів АО «Мотор Січ», 2013–2020 рр.

Джерело: розрахунок авторів

тика підприємства має бути спрямована на мінімізацію впливу ризиків: кредитних, ринкових, ліквідності, що разом із державною політикою підтримки вітчизня-

ного авіабудування дозволить більш ефективно реалізувати управлінський потенціал підприємства та досягти вищої ефективності управління діяльністю.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондаренко И.В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента. *Das Management*. 2010. № 5. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (дата звернення: 02.04.2022).
2. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Эффективность управления предприятием та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 186–189.
3. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Эффективность управления предприятием, подходы та методы щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5 (67). С. 100–106.
4. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание. *Економіка розвитку : науковий журнал*. 2005. № 4 (36). С. 48–50.
5. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 536 с.
6. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.
7. Павелко В.Ю. Забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2014. 320 с.
8. Огарков А.А. Эффективность: как ее измерить, оценить и достичь. URL: <http://sdo.elitarium.ru/jeffektivnost-sposoby-opredelenija-pokazateli-upravlenie-harakteristiki-ocenka-rezultat> (дата звернення: 02.06.2022).
9. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 23.04.2022).
10. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Эффективность системы управления предприятием. *Инфраструктура рынка*. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 03.03.2022).
11. Публічне акціонерне товариство Мотор Січ. Фінансова звітність за 2013–2020 рр. URL: [https://clarity-project.info/edr/14307794/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/14307794/finances?current_year=2020) (дата звернення: 25.04.2022).
12. Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1.

### REFERENCES

1. Bondarenko I.V. (2010) Effektivnost' upravleniya predpriyatiem – klyuchevaya zadacha menedzhmenta [Efficiency of management an enterprise is a key task of management]. *Das Management*, no. 5. Retrieved 02 April 2022 from: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>. (in Russian)
2. Hrechko A.V., Hrechukhin A.S. (2016) Otsinka efektyvnosti vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva. *Elektronnyi zhurnal «Efektivna ekonomika»*, no. 1. Retrieved 24 April 2022 from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4744>. (in Ukraine)
3. Malska M.P., Bilous S.V. (2020) *Menedzhment orhanizatsii: teoriia ta praktyka: navch. posib.* [Management of organizations: theory and practice: train aid]. Kyiv: SBA-print. (in Ukraine)
4. Mykhailov S.I. (2017) *Menedzhment* [Management]. Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 536 p. (in Ukraine)
5. Odincova G.S. (2005) Mekhanizm upravleniya predpriyatiem: ponyatie i soderzhanie [Mechanism of management an enterprise: concept and maintenance]. *Ekonomika rozvitu: naukovij zhurnal*, no. 4 (36), pp. 48–50. (in Russian)
6. Ogarkov A.A. *Effektivnost': kak ee izmerit', ocenit' i dostich'* [Efficiency: how to measure it, estimate and attain]. Retrieved 02 June 2022 from: <http://sdo.elitarium.ru/jeffektivnost-sposobyopredelenija-pokazateli-upravlenie-harakteristiki-ocenka-rezultat>. (in Russian)
7. Pavelko V.Iu. (2014) *Zabezpechennia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia aeroportovym kompleksom na osnovi kontseptsii yakosti: monohrafiia* [Providing of increase of efficiency of management an aeroport complex is on the basis of conception of quality: monograph]. Zaporizhzhia: ZNTU. (in Ukraine)
8. Piletska S.T., Korytko T.Iu. (2018) Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom, pidkhody ta metody shchodo yii otsinky [Efficiency of management an enterprise, approaches and methods, is in relation to its estimation]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 5 (67), pp. 100–106. (in Ukraine)
9. Seleznova H.O., Ippolitova I.Ya. (2020) Otsiniuvannia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom [Evaluation of efficiency of control system by an enterprise]. *Elektronnyi zhurnal «Efektivna ekonomika*, no. 3. (in Ukraine)
10. Seleznova H.O., Ippolitova I.Ya. (2020) Efektyvnist systemy upravlinnia pidpriemstvom. *Infrastruktura rynku*, no. 38. Retrieved 03 Marc 2022 from: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>. (in Ukraine)
11. Shcheglova O.Yu., Sudakova O.I., Lazhe M.V. (2017) Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom ta pidkhody do yii vyznachennia [Efficiency of management an enterprise and going is near its determination]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvovyp*, no. 12, ch. 2, pp. 186–189. (in Ukraine)