

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

УДК 338.242.2

ХРИСТЕНКО ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(підприємства машинобудівної та металургійної галузей)**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Луганськ – 2007

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України (м. Луганськ).

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор
Козаченко Ганна Володимирівна,
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля
Міністерства освіти і науки України,
завідуюча кафедрою менеджменту.

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор **Маркіна Ірина Анатоліївна**, Полтавський університет споживчої кооперації України Укоопспілки, завідувача кафедрою менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності (м. Полтава);

кандидат економічних наук, доцент **Петрова Інна Вікторівна**, Донецький державний університет управління Міністерства освіти і науки України, доцент кафедри менеджменту у виробничій сфері (м. Донецьк).

Захист відбудеться 24 жовтня 2007 року о 12 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 29.051.01 у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України за адресою: 91034, Луганськ-34, кв. Молодіжний, 20а.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля за адресою: 91034, Луганськ-34, кв. Молодіжний, 20а.

Автореферат розіслано 22 вересня 2007 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Г.В. Козаченко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Ефективність управління – це комплексна та багатогранна категорія, що потребує нових рішень. Вона викликає дискусії та має розбіжності в трактуванні. Питання ефективності управління, з одного боку, є невід’ємним аспектом управління підприємством, а з іншого – вони не мають однозначних рішень. Ефективність, як відносна характеристика результативності управління, припускає можливість оцінки та порівняння альтернатив (результатів, шляхів розвитку та ін.). Аспекти порівнянності дуже важливі, оскільки ефективність управління не абсолютна для підприємства, вона завжди оцінюється з точки зору як підприємства, так і суспільства, а також порівняно з іншими підприємствами. В цих умовах набуває особливої актуальності завдання оцінювання ефективності управління. Результати такого оцінювання використовуються при аналізі діяльності підприємства як в цілому, так і в галузі управління, вони дозволяють установлювати масштаб та напрями змін, прогнозувати їх вплив на ключові параметри діяльності підприємства, виявляти найважливіші чинники зростання, приймати відповідні управлінські рішення щодо подальшої діяльності підприємства та його підрозділів. Оцінювання ефективності управління має ще багато дискусійних і невирішених питань як щодо обґрунтування загального підходу до оцінки, так і щодо аспекту розробки конкретних методичних рішень. Актуальність підсилюється ще й тим, що в цій галузі існує декілька принципово різних підходів та багато розрізнених, системно непов’язаних методик, що утрудняє й навіть унеможлиблює їх використання на практиці.

Необхідність теоретичного обґрунтування й розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення оцінювання ефективності управління підприємством зумовила вибір теми дисертаційної роботи та її актуальність.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до напрямів наукових досліджень, які виконуються на кафедрі менеджменту Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Розроблені здобувачем методичні рекомендації щодо вдосконалення оцінювання ефективності управління підприємством були використані при виконанні держбюджетної теми ДН-33-06 “Методологічні основи управління функціонуванням та розвитком суб’єктів господарської діяльності в епоху економічних знань” (номер державної реєстрації № 0106U000293, 2006-2008 рр.). Особистий внесок здобувача полягає у визначенні ключових чинників, які впливають на ефективність управління підприємством, та розробці процедури комплексної оцінки ефективності управління підприємством.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є вдосконалення оцінювання ефективності управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені такі завдання:
розглянуто сучасну парадигму управління підприємством;
вивчено категорії ефективності та ефективності управління;
проаналізовано існуючі підходи до оцінювання ефективності управління підприємством;

проведено порівняльний аналіз методів оцінки ефективності управління в межах виділених підходів;

досліджено чинники, які впливають на ефективність управління підприємством;

розглянуто передумови оцінки ефективності управління підприємством;

розроблено процедуру комплексного оцінювання ефективності управління підприємством.

Об'єктом дослідження є управління підприємством.

Предметом дослідження є ефективність управління підприємством.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертації є сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження. Теоретичною основою дослідження послуговували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління підприємством та ефективності управління.

Інформаційною базою роботи є внутрішньокорпоративні документи, положення й основні відомості про підприємства, фінансова та статистична звітність підприємств, а також результати власних досліджень.

У роботі використано метод узагальнення та порівняння (при з'ясуванні сутності та підходу до визначення управління, тлумаченні понять “ефективність” та “ефективність управління”); дескриптивний аналіз і метод угруповань (при розгляді підходів і методів оцінки ефективності управління підприємством); структурно-логічний аналіз (при виборі чинників, які впливають на ефективність управління підприємством, та розробці передумов оцінки ефективності управління підприємством); метод аналогії, порівняння та інтегрування (при розробці процедури оцінки ефективності управління); методи експертної оцінки (при проведенні оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством); опитування та метод аналізу не кількісних показників (при аналізі застосування методів оцінки ефективності управління й оцінці ефективності корпоративної культури); метод графічного зображення аналітичних даних – круговий профіль (при оцінці внутрішньої та зовнішньої ефективності управління підприємством).

Наукова новизна отриманих результатів. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає в розробці комплексного оцінювання ефективності управління підприємством.

Наукова новизна основних результатів дослідження полягає в такому:
у перше:

поєднано в комплексному оцінюванні ефективності управління підприємством зовнішню та внутрішню ефективність управління, використано рівні та елементи системи управління в статичній й динамічній з подальшим інтегруванням часткових оцінок складників елементів і рівнів системи управління підприємством;

обґрунтовано спосіб кількісної оцінки зовнішньої ефективності управління на основі визначення збалансованості інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища, що з ним взаємодіють;

удосконалено:

склад чинників, що впливають на ефективність управління підприємством шляхом групування відповідно до внутрішнього середовища за функціональними

підсистемами управління та зовнішнього середовища щодо його суб'єктів, які взаємодіють з підприємством;

класифікацію видів ефективності управління підприємством шляхом виділення таких класифікаційних ознак, як склад об'єкта оцінки та функціональної підсистеми управління підприємством;

систему показників оцінки ефективності управління підприємством шляхом виділення констатуючих показників і показників динаміки; визначення їх ролі та характеру впливу за складниками елементів керуючої та керованої підсистем управління підприємством;

уточнено:

послідовність процедури оцінки ефективності управління підприємством шляхом забезпечення багатоплановості використання результатів оцінки, підвищення їх достовірності та використання доступної інформації.

Практичне значення отриманих результатів дослідження. Викладені в дисертації теоретичні положення, розроблені способи та отримані результати доведені до рівня методичних положень і прикладного інструментарію, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності управління підприємством. До числа результатів, що мають найбільше практичне значення, належать пропозиції щодо:

процедури оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством за рівнем ефективності керуючої та керованої підсистем управління;

процедури оцінювання зовнішньої ефективності управління підприємством за рівнем збалансування інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища, що з ним взаємодіють;

процедури оцінювання ефективності управління підприємством за рівнем зовнішньої та внутрішньої ефективності управління;

програмного забезпечення процедури оцінювання ефективності управління підприємством "КОЕУ".

Розробки та рекомендації автора використано в практичній діяльності машинобудівних підприємств, що підтверджується відповідними документами, які містяться в додатку до дисертації: ЗАТ "Луганські акумулятори" (акт упровадження №01/277/1 від 19.02.07р.), ВАТ "Завод гірничорядувальної техніки "Горизонт" (довідка №420/3-150 від 20.02.07 р.), Лутугинський державний науково-виробничий валковий комбінат (довідка №1-25 від 15.02.07р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки та висновки дисертаційної роботи є результатом самостійно проведеного дослідження автора щодо вдосконалення оцінки ефективності управління підприємством. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано в списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення та практичні результати дисертаційної роботи доповідалися автором і були схвалені на Четвертій Міжнародній науковій конференції студентів та молодих учених "Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання" (м. Донецьк, 2003 р.), Всеукраїнській науковій конференції молодих науковців "Управління у ХХІ столітті: погляд молодих вчених" (м. Хмельницький, 2004 р.), Всеукраїнській науковій конференції студентів і молодих науковців "Проблеми забезпечення економічного розвитку підприємства" (м.

Донецьк, 2005 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених “Сучасні проблеми соціального розвитку України” (м. Дніпропетровськ, 2005 р.), Міжнародній науково-практичній конференції “Громадсько-державний механізм прискорення розвитку підприємництва (регіональний аспект)” (м. Дніпропетровськ, 2006 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції “Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти” (м. Полтава, 2006 р.), IV Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених “Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку України” (м. Дніпропетровськ, 2006 р.)

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано в 19 наукових працях, серед яких 1 стаття – у науковому журналі, 10 статей – у збірниках наукових праць і 8 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 6,56 д. а., з яких автору належать – 6,25.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 213 сторінках. Матеріали роботи містять 48 таблиць і 26 рисунків, що подані на 57 сторінках. Список використаної літератури з 181 найменування уміщено на 16 сторінках, 10 додатків – на 95 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У дисертаційній роботі на основі проведеного автором дослідження захищаються такі основні положення.

Розділ 1. Ефективність управління: сутність та підходи до оцінки.

Відповідно до системного підходу підприємство розглядається як відкрита динамічна система, кожен з елементів якої має свої певні параметри. Завдання управління при цьому зводяться до інтеграції та координації таких елементів. При виділенні елементів системи управління доцільно скористатися результатами дослідження попередників, які встановили, що основними елементами системи управління є керована та керуюча підсистеми, вхід, процес у системі, вихід, зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем. Кожна з підсистем у своєму складі має певний набір елементів. Як елементи керуючої підсистеми управління підприємством у роботі виокремлено організаційну структуру управління, персонал управління, технології управління та організаційну культуру. До числа елементів керованої підсистеми увійшли операційна, фінансова, маркетингова, інвестиційна, інноваційна діяльність і персонал підприємства.

Саме системний підхід до управління дозволяє встановити логічний взаємозв'язок між об'єктом дослідження, тобто управлінням, та предметом дослідження – ефективністю управління. В роботі ефективність управління розглядається як комплексна характеристика управління, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства. Складність та багатогранність ефективності управління насамперед пояснюються складністю самої категорії управління. Існуючу класифікацію видів ефективності управління доповнено за двома ознаками: за складом об'єкта оцінки та за видами функціональних підсистем управління підприємством. Класифікацію видів ефективності управління підприємством подано в табл. 1.

Єдиного підходу до визначення ефективності управління підприємством у науковій літературі не існує. Підходи розрізняються в залежності від об'єкта оцінки, а саме: системи управління, апарату управління, виробничої діяльності тощо. Така розбіжність підходів не сприяє якості оцінювання ефективності управління підприємством.

Таблиця 1

Класифікація видів ефективності управління підприємством

Класифікаційні ознаки	Вид ефективності управління
Існуючі	
Наслідки отриманого результату	Економічна, соціальна, організаційна, науково-технічна, технологічна, етична, правова, екологічна, психологічна
Відношення до середовища підприємства	Внутрішня, зовнішня, загальна
Спосіб вираження	Кількісна, якісна та сумісна
Метод розрахунку	Абсолютна, відносна, порівняльна
Рівень оцінювання	Повна, локальна
Призначення оцінки	Ідеальна, результативна, затратна, планова, фактична, проектна
Додані	
Склад об'єкта оцінки	Ефективність системи управління підприємства в цілому, ефективність окремих складових елементів системи управління
Вид функціональних підсистем управління підприємством	Ефективність управління виробничою, фінансовою, маркетинговою, інноваційною, інвестиційною та іншими видами діяльності підприємства

З точки зору системного підходу до управління всі підходи щодо оцінювання ефективності управління підприємством у роботі поєднано в три загальні підходи, які подано на рис. 1.

Селективний підхід передбачає оцінку ефективності управління підприємством з точки зору одного елемента системи управління. Селективність підходу до оцінювання ефективності управління підприємством призводить до розрізненості та різноманітної спрямованості результатів оцінювання, що не дозволяє мати загальної уявлення про стан і цілеспрямованість функціонування системи управління підприємством у цілому.

Головною характеристикою підходів до оцінювання ефективності управління підприємством, які поєднані за фрагментарним підходом, є їх епізодичність (або ситуативність). Тобто оцінювання ефективності управління підприємством проводиться лише за певних змін: або це прийняте управлінське рішення, або вдосконалення управління, або зміна вартості бізнесу. Саме цим пояснюється складність оцінювання ефективності управління, що веде до втрати актуальності фрагментарного підходу для досягнення мети оцінювання.

Комплексний підхід поєднує існуючі підходи до оцінювання ефективності управління, які певною мірою вирізняються комплексністю. Тобто оцінювання ефективності управління підприємством у межах такого підходу проводиться за сукупністю окремих елементів системи управління. Тому саме комплексному підходу надається перевага в роботі.

Розділ 2. Дослідження методів оцінки ефективності управління підприємством. Підхід у своєму складі об'єднує декілька методів. Проведений аналіз методів оцінки ефективності управління показав, що не існує єдиного методу оцінки навіть у кожного з підходів. Багато з них не мають спеціальної назви, а тому різняться відповідно до імен авторів, які їх пропонують.

Методи оцінки в межах селективного підходу поділено на дві групи. Перша група поєднує методи, які ґрунтуються на оцінці ефективності виробництва та економічної ефективності. До другої групи віднесені методи, що базуються на оцінці ефективності витрат на управління та ефективності управлінської роботи. Між собою методи різняться за складом показників, що розраховуються в межах кожного з них, хоча деякі показники використовуються в складі кількох методів.

Найпоширенішими з них є обсяг реалізації, прибуток від реалізації, рівень рентабельності виробництва, фондомісткість, матеріаломісткість виробництва та обіговість активів. Названі показники є більш загальними показниками, які характеризують результати операційної діяльності підприємства. Використання однакових показників у другій групі методів оцінки в межах селективного підходу зустрічається досить рідко. Єдиним позитивним моментом, який виділено при дослідженні методів селективного підходу, є значна кількість різноманітних показників, окремі з яких після ретельного відбору використано в запропонованій процедурі комплексного оцінювання ефективності управління підприємством.

Кількість методів оцінки за комплексним підходом є більшою порівняно з іншими підходами. Головною причиною цього є розбіжність авторів у виділенні елементів системи управління. В роботі акцентовано увагу на позитивних моментах, які властиві різним методам комплексного підходу з метою їх використання в

комплексній методиці оцінювання ефективності управління. Такими є оцінювання ефективності управління на основі системного підходу до управління; оцінка внутрішньої та зовнішньої ефективності; групування показників оцінки за складниками, які мають збігатися з напрямками оцінки; оцінювання ефективності з урахуванням стану системи управління в статичній та динамічній; оцінювання ефективності керуючої та керованої підсистем управління; оцінювання зовнішньої ефективності управління за інтересами різних груп суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством.

Одночасно з аналізом методів селективного та комплексного підходів у роботі проведено детальний аналіз способів розрахунку показників за виділеними методами оцінювання ефективності управління, який показав, що різними авторами пропонуються ті ж самі способи розрахунку показників оцінки – абсолютних, відносних, інтегральних, констатуючих, динамічних і порівняльних.

Обстеження низки машинобудівних підприємств Луганської області виявило відсутність використання єдиного методу оцінки ефективності управління. На 18% досліджуваних підприємств керівництво взагалі не вважає за доцільне оцінювати ефективність управління; керівництво 46% підприємств розуміє необхідність оцінки ефективності управління підприємством, але до сьогодні з певних причин його не проводить. Головними з таких причин є незадовільне ставлення до існуючих методів оцінки ефективності управління підприємством, що пов'язано з відсутністю чіткої процедури оцінки, складністю використання існуючих методів; нерозуміння значення та напрямів використання кінцевих результатів оцінки; брак часу, ресурсів і виконавців для такого оцінювання. Керівництво 36% досліджуваних підприємств підтвердило проведення оцінки ефективності управління. Серед підприємств, які оцінюють ефективність управління, на 100% використовується метод оцінки ефективності виробництва. Метод оцінки економічної ефективності, замість ефективності управління, використовується на 75% підприємств, які оцінюють ефективність управління. Але на кожному з досліджуваних підприємств спостерігається лише часткове використання зазначеного методу. Методи оцінки ефективності управління комплексного та фрагментарного підходів фактично не використовуються на жодному із проаналізованих підприємств, але позитивно оцінені керівництвом саме методи комплексного підходу. Це ще раз підтверджує актуальність вибору комплексного підходу до оцінювання ефективності управління підприємством.

Основними перешкодами вибору методу оцінки ефективності управління на досліджуваних підприємствах є, по-перше, не до кінця усвідомлена важливість оцінки ефективності управління, що призводить до ототожнення цієї категорії з економічною ефективністю, ефективністю витрат або ефективністю управлінської праці, які можуть бути лише складовими оцінки; по-друге, складність окремих методів оцінки ефективності управління підприємством, що зменшує можливість їх практичного використання.

Узагальнені результати проведеного дослідження щодо використання окремих методів оцінки ефективності управління, а також ставлення до методів з боку керівників машинобудівних підприємств подано в табл. 2.

Дослідження щодо показників оцінки ефективності управління показало, що на практиці керівники підприємств прагнуть до оцінювання ефективності управління за об'єктивними показниками, які мають нескладний і зрозумілий алгоритм розрахунку, визначаються за доступною первинною інформацією.

Таблиця 2

Використання методів оцінки ефективності управління
та ставлення керівників підприємств до них

Методи оцінки ефективності управління підприємством	Використання методу, %		Ставлення до методу, %		
	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3
Метод оцінки на основі ефективності виробництва	-	100	100	-	-
Метод оцінки на основі економічної ефективності	-	75	75	25	-
Метод оцінки на основі ефективності витрат на управління	-	50	76	12	12
Метод оцінки на основі ефективності управлінської роботи	-	25	22	56	22
Метод оцінки за кінцевими результатами роботи та ефективним використанням трудових ресурсів	-	-	-	80	20
Метод оцінки на основі ефективності системних ресурсів	-	-	-	70	30
Метод оцінки за загальними показниками результативності конкретної системи управління	-	-	-	90	10
Метод оцінки на основі збалансування інтересів груп зовнішнього та внутрішнього середовища	-	-	10	90	-
Метод оцінки на основі оцінки ефективності управлінських рішень	-	-	-	20	80
Метод оцінки на основі оцінки ефективності вдосконалення управління	-	-	-	30	70
Метод оцінки на основі виміру вартості бізнесу	-	-	-	30	70
1.1 – оцінка ефективності управління підприємством проводиться за даним методом, процедура якого зрозуміла та повністю використовується на підприємстві; 1.2 – метод оцінки ефективності управління підприємством використовується частково; 2.1 – метод оцінки не використовується, але процедура його досить зрозуміла; 2.2 – метод оцінки не використовується через складність процедури оцінювання, але позитивно оцінюється керівництвом; 2.3 – метод оцінювання не використовується та негативно оцінюється керівництвом					

Дослідження показали, що недосконалість розглянутих методів оцінки ефективності управління підприємством певною мірою зумовлена неповнотою складу чинників, які впливають на ефективність управління підприємством. Оскільки ефективність управління оцінюється на основі системного підходу до управління, то такі чинники мають бути виділені з урахуванням характеристик системи управління, а саме: адаптованості, оперативності, організованості, економічності та результативності. Спираючись на ці характеристики, у роботі показано, що ключові чинники ефективності управління знаходяться у двох сферах – у зовнішній і внутрішній. Чинники зовнішнього середовища виділено відповідно

до суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством (інвестори, постачальники, споживачі, регламентуючі органи та конкуренти). До чинників зовнішнього середовища належать: рівень ділової репутації підприємства, кредитний рейтинг, рівень довіри, наявність бази даних про інвесторів, постачальників, споживачів, використання в роботі спеціальних засобів комунікацій, швидкість і надійність проведення операцій з постачальниками та споживачами, дотримання вимог і законодавчих актів, наявність достовірної звітності як про діяльність підприємства, так і про діяльність контрагентів і конкурентів, оперативність реакції підприємства на зміни на ринку товарів (робіт, послуг), наявність можливості періодичного оцінювання конкурентів, наявність домовленостей про спрощення конкурентної боротьби.

Чинники внутрішнього середовища виділено відповідно до елементів самої системи управління та процесів, що проходять усередині цієї системи. Як напрями групування чинників внутрішнього середовища вибрано організаційну структуру управління, технології управління, кадри підприємства, організаційну культуру, операційну, фінансову, маркетингову, інвестиційну та інноваційну діяльність.

Саме таке виділення чинників дає змогу встановити необхідний перелік напрямів, складників і показників оцінювання ефективності управління підприємством.

Розділ 3. Комплексне оцінювання ефективності управління підприємством. У роботі розглянуті передумови комплексного оцінювання ефективності управління, які визначають загальну спрямованість процедури оцінки. Такими передумовами є висока інформативність оцінки; урахування чинника часу; порівнянність показників оцінки; інтегрованість оцінки; високий рівень достовірності, повноти та надійності результатів оцінки; своєчасність та регулярність оцінки, корисність результатів оцінки та зручність використання методики оцінки ефективності управління підприємством.

На базі визначених передумов оцінки в роботі сформульовано загальну концепцію комплексного оцінювання ефективності управління підприємством, реалізація якої здійснюється при послідовному виконанні чотирьох етапів: інформаційного забезпечення оцінки, організаційного забезпечення процесу оцінки, процедури комплексного оцінювання та використання результатів оцінки.

Для інформаційного забезпечення комплексного оцінювання ефективності управління підприємством використано внутрішні й зовнішні джерела первинної та вторинної інформації. З метою організації роботи щодо оцінювання ефективності управління пропонується на підприємстві ввести в штат посади аналітиків і створити аналітичний відділ. До обов'язків персоналу аналітичного відділу віднесено збір, обробку та групування внутрішньої й зовнішньої інформації за окремими напрямками оцінки ефективності управління; проведення анкетування співробітників підприємства та представників суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством; проведення безпосередньо самого оцінювання ефективності управління підприємством і доведення результатів оцінки до відповідних груп користувачів.

Запропонована в роботі процедура комплексного оцінювання ефективності управління підприємством передбачає послідовне виконання етапів, які подано на

рис. 2.

Розроблена процедура оцінювання потребує багаторівневого вивчення об'єкта дослідження. З цією метою виділено такі рівні управління підприємством, як зовнішній і внутрішній. На зовнішньому рівні управління підприємством спрямовано на підтримання взаємозв'язків із суб'єктами зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Внутрішній рівень розглядається як система певних внутрішніх елементів, у якій виділяють дві підсистеми управління – керуючу та керовану. Кожна з виділених підсистем у ході декомпозиції поділяється на певну кількість елементів, які властиві саме їй. Відповідно до рівнів управління в роботі виділено складники оцінки за трьома загальними напрямками. За першим і другим напрямками визначаються складники оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством, а саме: складники оцінки ефективності керованої та керуючої підсистем. За третім напрямком визначаються складники оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством. У межах оцінки керованої та керуючої підсистем виділено додаткові напрями оцінки ефективності, які відповідають складовим елементам внутрішньої структури системи управління. Так, за напрямом оцінки ефективності керуючої підсистеми управління пропонується оцінка ефективності управлінського персоналу, організаційної структури, технології управління та організаційної культури. За напрямом оцінки ефективності керованої підсистеми управління оцінюється ефективність управління персоналом, операційною, фінансовою, маркетинговою, інноваційною та інвестиційною діяльністю. За напрямом оцінки зовнішньої ефективності управління виділено напрями, за якими оцінюється збалансованість інтересів підприємства з інвесторами, постачальниками, споживачами, органами, що регламентують діяльність підприємства, та конкурентами.

Оцінка ефективності за кожним напрямом проводиться на основі розрахунку вибраних показників. В оцінюванні використовуються кількісні та якісні показники. Кількісні показники є стимулянтами, дестимулянтами та показниками діапазону. Якісні показники є лише стимулянтами та дестимулянтами.

З урахуванням чиннику часу ефективність управління підприємством має бути оцінена в статичній та динамічній. У статичній об'єктом оцінювання є стан системи управління підприємством, який визначається констатуючим значенням показників. У динамічній оцінюється цілеспрямованість функціонування системи управління за динамікою показників. Констатуюче значення показника визначається за алгоритмом розрахунку, а динаміка – за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду. Шляхом розрахунку визначаються показники оцінки ефективності управління за такими напрямками: оцінка ефективності керуючої підсистеми управління (оцінка ефективності управлінського персоналу, оцінка ефективності організаційної структури управління, оцінка ефективності технології управління) та за всіма напрямками оцінки ефективності керованої підсистеми. Якісні показники визначаються шляхом експертних оцінок та опитування. За допомогою опитування можна визначати показники оцінки ефективності організаційної культури в межах оцінки ефективності керуючої підсистеми управління. Експертні оцінки знайдуть застосування у визначенні показників оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством.

Як експерти виступили представники підприємства, які є спеціалістами у відповідних галузях управління, та представники суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Вони мають оцінити стан збалансованості інтересів за п'ятибальною шкалою за звітний і попередній періоди. Середнє значення балів з боку підприємства та з боку кожного із суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством, є статичним значенням показника оцінки зовнішньої ефективності, порівняння відповідей експертів за два періоди визначає їх динаміку.

Для забезпечення порівнянності показників їх значення приведено до єдиної бази виміру за допомогою бальних оцінок. За основу бази виміру прийнято традиційну шкалу оцінки – 100 балів. При приведенні значень показників до єдиної бальної шкали оцінок мають ураховуватися такі умови. По-перше, кожний показник оцінки ефективності управління повинен мати граничне значення; по-друге, для кожного з показників має бути встановлена значимість констатуючого показника або динаміки; по-третє, має враховуватися вид показника в залежності від впливу його значення на рівень ефективності управління (стимулянти, дестимулянти або показники діапазону). З погляду на важливість констатуючого значення або динаміки показників при їх приведенні до бальної оцінки показники поєднано за трьома групами: показники, у яких однаково важливі констатуюче значення та динаміка; показники, де важливим є лише констатуюче значення; показники, де важливою є лише динаміка.

Загальна кількість балів за складниками оцінки визначається шляхом розрахунку середньоарифметичного значення. Відповідно до кількості балів за

складниками оцінки визначається кількість балів за її напрямками. Максимальна кількість балів за напрямками оцінки залежить від кількості складників оцінки за вибраними напрямками.

Установлення рівня внутрішньої ефективності управління підприємством проводиться на основі співвідношення рівнів ефективності керуючої та керованої підсистем. У свою чергу визначення загального рівня ефективності управління підприємством досягається співвідношенням рівнів внутрішньої та зовнішньої ефективності управління підприємством. Виділено такі рівні ефективності управління підприємством: високий рівень, рівень, вищий за середній, середній рівень, нижчий за середній та низький рівень ефективності управління підприємством.

Запропоновану методику комплексного оцінювання ефективності управління застосовано на підприємствах машинобудівної галузі. Отримані результати оцінки щодо рівня ефективності управління окремих підприємств подано в табл. 3.

Таблиця 3

Визначення загального рівня ефективності управління підприємством

Внутрішня ефективність управління	Високий рівень (1000 – 800 балів)	Рівень, вищий за середній (799 – 600 балів)	Середній рівень (599 – 400 балів)	Рівень, нижчий за середній (399 – 200 балів)	Низький рівень (199 – 1)
Зовнішня ефективність управління					
Високий рівень (500 – 400 балів)					
Рівень, вищий за середній (399 – 300 балів)		БАТ "Завод гірничорядувальної техніки "Горизонт"	БАТ "ХК "Луганськтепловоз"		
Середній рівень (299 – 200 балів)			ЗАТ "Луганський завод колінчастих валів"		
Рівень, нижчий за середній (199 – 100 балів)		БАТ "НВФ "Луганські акумулятори"			
Низький рівень (99 – 1 балів)					

Оцінювання ефективності управління підприємством набуває особливо важливого значення, оскільки дозволяє оцінити рівень ефективності системи управління, виявити наявні та потенційні можливості її розвитку, а найголовніше – забезпечити необхідною інформацією для прийняття відповідних управлінських рішень як управлінців підприємства, так і зовнішніх користувачів (інвесторів, постачальників, споживачів, конкурентів та органи, що регламентують діяльність підприємства). Коло інтересів внутрішніх та зовнішніх користувачів результатами

оцінки ефективності управління підприємством істотно відрізняється. Зовнішні користувачі можуть отримувати недеталізовану інформацію про загальний рівень ефективності управління підприємством та інформацію про рівень ефективності тих елементів системи управління, які безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень суб'єктами зовнішнього середовища стосовно підприємства. Внутрішні користувачі результатами оцінки ефективності управління підприємством мають бути згруповані за ставленням до певної ланки управління, тобто до вищої, середньої або нижчої. Користувачам вищої ланки управління надається деталізована інформація про загальний рівень ефективності управління; користувачам середньої ланки – недеталізована інформація про загальний стан ефективності управління підприємством та інформація про рівень ефективності окремих відповідних елементів системи управління; користувачам нижчої ланки – лише інформація про рівень ефективності окремих відповідних елементів системи управління.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі на основі проведеного дослідження вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо вдосконалення оцінки ефективності управління підприємством. Основні висновки та результати, одержані в ході дослідження, зводяться до такого.

1. Визначення ефективності управління пов'язано з певними труднощами, що, насамперед, пояснюється складністю об'єкта – управління підприємством. Відповідно до системного підходу ефективність управління розглядається як комплексна характеристика управління певної системи елементів, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства.

2. Складність управління як об'єкта визначення ефективності зумовлює виділення ефективності управління за низкою певних ознак. З метою забезпечення комплексності існуючу класифікацію видів ефективності управління доповнено за двома ознаками: за складом об'єкта оцінки та за видами функціональних підсистем управління підприємством.

3. Єдиного підходу до оцінювання ефективності управління не існує. Всі підходи до оцінки ефективності управління підприємством поєднані в три загальні підходи: селективний, комплексний і фрагментарний. Локальність селективного та ситуативність фрагментарного підходів пояснюють відмову автора від використання цих підходів для оцінювання ефективності управління підприємством. У свою чергу комплексний підхід передбачає оцінювання ефективності управління за сукупністю окремих елементів системи управління, і саме тому комплексному підходу надано перевагу в роботі.

4. Проведений аналіз методів оцінки ефективності управління показав, що не існує єдиного методу оцінки в межах кожного із зазначених підходів. Єдиним позитивним моментом, який виділено при дослідженні методів селективного підходу, є значна кількість різноманітних показників, окремі з яких після ретельного відбору використано в запропонованій процедурі комплексного оцінювання ефективності управління підприємством. До позитивних моментів, які властиві різним методам

комплексного підходу, віднесено оцінювання ефективності управління на основі системного підходу до управління, оцінку внутрішньої та зовнішньої ефективності, групування показників оцінки за складниками та напрямками оцінки, оцінювання ефективності з урахуванням стану системи управління в статичній та динамічній, оцінювання ефективності керуючої та керованої підсистем управління, оцінювання зовнішньої ефективності управління за інтересами різних груп суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством.

5. Недосконалість розглянутих методів оцінки ефективності управління підприємством певною мірою зумовлена неповнотою складу чинників, які впливають на ефективність управління підприємством. Чинники ефективності управління мають знаходитися у двох сферах – у зовнішній і внутрішній. Чинники зовнішнього середовища виділено відповідно до суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Чинники внутрішнього середовища встановлені відповідно до елементів самої системи управління.

6. Визначені позитивні моменти різних методів оцінки ефективності управління та чинники, які впливають на ефективність управління, дозволили обґрунтувати передумови комплексної оцінки ефективності управління, що визначають загальну спрямованість процедури оцінки.

7. На базі визначених передумов оцінки в роботі сформульовано загальну концепцію комплексного оцінювання ефективності управління підприємством, реалізація якої здійснюється при послідовному виконанні чотирьох етапів: інформаційного забезпечення оцінки, організаційного забезпечення процесу оцінки, процедури комплексного оцінювання та використання результатів оцінки. В межах процедури комплексного оцінювання виділено два рівні управління підприємством – зовнішній і внутрішній. На зовнішньому рівні управління підприємством спрямоване на підтримання зв'язків із суб'єктами зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Внутрішній рівень розглядається як система певних внутрішніх елементів.

8. Оцінка ефективності елементів системи управління проводиться на основі розрахунку показників, які за формою визначення поділені на кількісні та якісні. Серед кількісних показників виділено стимулянти, дестимулянти та показники діапазону. Якісні показники визначаються за експертними оцінками та результатами опитування. Для врахування чиннику часу в оцінюванні ефективності управління підприємством розраховуються констатуючі значення кожного показника та його динаміка.

9. Результати оцінювання ефективності управління можуть знайти застосування як серед внутрішніх, так і серед зовнішніх користувачів. Кожній із груп користувачів відповідає певний обсяг інформації, який дає можливість прийняти відповідні управлінські рішення.

ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях

1. Христенко Л.Н. Анализ теории эффективности управления // Экономика. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного

університету. Вип. 5. – Луганськ: СНУ, 2001. – С. 193-196.

2. Христенко Л.Н. Эффективность управления: понятие и подходы к определению // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 6. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2001. – С. 209-214.

3. Христенко Л.Н. Оценка эффективности управления в закрытых и открытых моделях организации // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 7. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2002. – С. 141-150.

4. Христенко Л.Н. Моделирование оценки эффективности управления организацией // Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 3(8). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2003. – С. 143-150.

5. Христенко Л.Н. Принципиальные подходы к разработке агрегированных стратегий развития организации для целей оценки эффективности управления // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету. Вип. 191. Т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С. 368-374.

6. Христенко Л.Н. Принципиальные подходы к оценке эффективности управления организацией // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 12. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2004. – С. 88-93.

7. Христенко Л.Н. Подходы к интегрированной оценке эффективности управления организацией // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 13. Ч. II. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2005. – С. 22-31.

8. Христенко Л.М. Структура факторів зовнішньої та внутрішньої ефективності управління підприємством // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 15. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2006. – С. 162-172.

9. Козаченко Г.В., Христенко Л.М. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством // Економіка и управление. – 2006. – №2-3. – С. 86-94.

Особистий внесок здобувача: розкрито етапи інформаційного забезпечення та подано класифікацію джерел інформації для оцінки ефективності управління.

10. Христенко Л.М. Інтегрована оцінка ефективності управління підприємством: процедура та використання результатів // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 16. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2006. – С. 126-135.

11. Христенко Л.М. Аналіз використання методів оцінки ефективності управління підприємством // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 17. Ч. I. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – С. 161-172.

Друковані матеріали наукових конференцій

12. Христенко Л.Н. Особенности оценки эффективности управления организацией // Праці IV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання”. Ч. 5. – Донецьк: ДонНУ, 2003. – С. 309-311.
13. Христенко Л.М. Принципові підходи до розробки агрегованої стратегії розвитку організації // Збірник тез доповідей Всеукраїнської наукової конференції молодих науковців “Управління у XXI столітті: погляд молодих вчених”. – Хмельницький: ХІУП, 2004. – С. 115-116.
14. Христенко Л.Н. Оценка эффективности управления на основе системного подхода // Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і молодих науковців “Проблеми забезпечення економічного розвитку підприємств”. Ч. II. – Донецьк: ДонУЕП, 2005. – С. 254-256.
15. Христенко Л.Н. Роль и значение оценки эффективности управления в стратегическом развитии // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених “Сучасні проблеми соціального розвитку України”. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 177-180.
16. Христенко Л.М. Ключові фактори оцінки ефективності управління підприємством // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Громадсько-державний механізм прискорення розвитку підприємництва (регіональний аспект)». –Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. – С. 59.
17. Христенко Л.М. Особливості інформаційної системи оцінки ефективності управління підприємством // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції “Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти”. – Полтава: ПУСКУ, 2006 – С. 211.
18. Христенко Л. М. Процедура інтегрованої оцінки ефективності управління підприємством // Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених “Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку України”. Т. 2. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – С. 113-115.
19. Христенко Л.М. Передумови комплексної оцінки ефективності управління підприємством // Матеріали XII Міжнародної наукової конференції “Університет і регіон” / Міжнародні Далівські читання. Ч.2. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – С. 149-152.

АНОТАЦІЯ

Христенко Л.М. Удосконалення оцінки ефективності управління підприємством. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей). – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Луганськ, 2007.

Розглянуто концептуальні підходи до визначення сутності та змісту управління підприємством. Вивчено поняття ефективності управління підприємством. Проаналізовано та розширено класифікацію видів ефективності управління підприємством. Досліджено підходи до оцінювання ефективності управління підприємством. Проведено групування виявлених підходів до оцінювання ефективності управління підприємством відповідно до системного підходу щодо визначення управління. Проаналізовано методи оцінки ефективності управління підприємством, виконано їх розподіл за підходами до оцінювання ефективності управління підприємством. Проведено аналіз практичного застосування методів оцінки ефективності управління підприємством. Визначено чинники, які впливають на ефективність управління підприємством у межах внутрішнього та зовнішнього середовища. Виявлено передумови комплексного оцінювання ефективності управління підприємством. Розроблено процедуру комплексного оцінювання ефективності управління підприємством на основі оцінювання зовнішньої та внутрішньої ефективності управління за напрямками та складниками оцінки. Запропоновано сукупність показників для оцінки ефективності управління підприємством.

Ключові слова: управління, ефективність управління, комплексна оцінка, внутрішня ефективність, зовнішня ефективність, методи оцінки.

АННОТАЦИЯ

Христенко Л.М. Совершенствование оценки эффективности управления предприятием. – Рукопись.

Диссертация на получение научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (предприятия машиностроительной и металлургической отраслей). – Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля Министерства образования и науки Украины, Луганск, 2007.

Рассмотрены концептуальные подходы к определению сущности и содержания управления предприятием. Как современные подходы к определению управления предприятием выделены процессный, системный и ситуационный подходы. Установлено, что недостаточная детальность процессного и сложность ситуационного подходов к управлению предприятием обусловили выбор системного подхода для решения поставленной в работе задачи по оценке эффективности управления предприятием.

Изучено понятие эффективности управления предприятием. Установлено, что в соответствии с системным подходом к управлению эффективность рассматривается как комплексная характеристика управления, отображающая степень достижения целей деятельности предприятия. Доказано, что сложность и многогранность эффективности управления объясняется сложностью самой категории управления. Проанализирована и расширена классификация видов эффективности управления предприятием по двум признаками: по составу объекта оценки и по видам функциональных подсистем управления предприятием.

Исследованы подходы к оцениванию эффективности управления предприятием. Проведено объединение выявленных подходов к оцениванию эффективности управления предприятием в три общих подхода: селективный, фрагментарный и комплексный. Доказано, что локальность селективного и ситуативность фрагментарного подходов являются препятствием для использования их в оценивании эффективности управления предприятием. В работе отдается предпочтение комплексному подходу, в рамках которого предусматривается оценка эффективности управления за комплексом отдельных элементов системы управления. Проанализированы методы оценки эффективности управления предприятием, выполнено их распределение в соответствии с тремя подходами. Выделены положительные моменты в рамках отдельных методов оценки эффективности управления с целью использования их при разработке процедуры комплексного оценивания эффективности управления предприятием. Проведен анализ практического применения методов оценки эффективности управления на предприятиях машиностроительной отрасли. Установлено, что несовершенство рассмотренных методов оценки эффективности управления предприятием обусловлено неполнотой состава факторов, влияющих на эффективность управления предприятием. Определен состав факторов, влияющих на эффективность управления предприятием в пределах внутренней и внешней среды.

Определены предпосылки комплексного оценивания эффективности управления предприятием, создающие общую направленность процедуры оценки. На базе определенных предпосылок оценки в работе сформулирована общая концепция комплексного оценивания эффективности управления предприятием, реализация которой осуществляется при последовательном выполнении четырех этапов: информационного обеспечения оценки, организационного обеспечения процесса оценки, процедуры комплексного оценивания и использования результатов оценки. Разработана процедура комплексного оценивания эффективности управления предприятием. В рамках процедуры комплексного оценивания выделены два уровня управления предприятием – внешний и внутренний. На внешнем уровне управление предприятием направлено на поддержку связей с субъектами внешней среды, которые взаимодействуют с предприятием. Внутренний уровень рассмотрен как система определенных внутренних элементов, где выделены главные подсистемы управления – управляющая и управляемая, которые в ходе декомпозиции разделены на определенное количество элементов. В соответствии с этим общий уровень эффективности управления предприятием определен на основании согласованности уровней внешней и внутренней эффективности управления. Уровень внутренней эффективности управления определен исходя из уровня эффективности установленных внутренних элементов системы управления; уровень внешней эффективности – исходя из уровня сбалансированности интересов предприятия и субъектов внешней среды.

В рамках процедуры комплексной оценки предложена система показателей, которые по форме определения разделены на количественные и качественные, по форме влияния на уровень эффективности управления – на стимулянты, дестимулянты и показатели диапазона. Определение качественных показателей

осуществлено на основании экспертных оценок и опросов. Для учета фактора времени предложено в оценивании эффективности управления предприятием рассчитывать констатирующее значение каждого показателя, а также их динамику.

Установлено, что результаты оценивания эффективности управления могут быть применены как среди внутренних, так и внешних пользователей. Каждой из групп пользователей отвечает определенный объем информации, который дает возможность принять соответствующие управленческие решения.

Ключевые слова: управление, эффективность управления, комплексная оценка, внутренняя эффективность, внешняя эффективность, методы оценки.

ANNOTATION

Hristenko L.M. Improvement of estimation of efficiency of management an enterprise. – Manuscript.

Dissertation on the receipt of scientific degree of candidate of economic sciences on speciality 08.00.04 – Economy and management enterprises (enterprises of machine-building and metallurgical branches). East-Ukrainian National University named of Vladimir Dal of the Ministry of education and science of Ukraine, Lugansk, 2007.

Conceptual approaches are considered to determination of essence and maintenance of management an enterprise. The concept of efficiency of management an enterprise is studied. Classification of types of efficiency of management an enterprise is analysed and extended. Probed approaches to the evaluation of efficiency of management an enterprise. Grouping of found out approaches is conducted to the evaluation of efficiency of management an enterprise in accordance with approach of the systems to determination of management. The methods of estimation of efficiency of management an enterprise are analysed, their division is executed after approaches to the evaluation of management efficiency enterprise. The analysis of practical application of methods of estimation of efficiency of management an enterprise is conducted. Certainly factors which influence on efficiency of management an enterprise within the limits of internal and external environment. Pre-conditions of complex evaluation of efficiency of management an enterprise. Procedure of complex evaluation of efficiency of management an enterprise is developed on the basis of evaluation of external and internal efficiency of management after directions and components of estimation. The aggregate of indexes is offered for the estimation of efficiency of management an enterprise.

Key words: management, management efficiency, complex estimation, internal efficiency, external efficiency, methods of estimation.

Підписано до друку 14.09.2007 р. Формат 60×90/16 0,9 д.а.

Тираж 100 екземплярів. Замовлення №

Ротапринт СНУ ім. В. Даля. 91034, м. Луганськ, кв. Молодіжний, 20а.