

УДК 005.3:631

КРАВЧИК Юрій Васильович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>
e-mail: yurii_kravchuk@khnmu.edu.ua

ПОЛЬОВА Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
<https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>
e-mail: cherkasy@e-u.edu.ua

КАТКОВА Тетяна Іванівна

здобувач наукового ступеня кандидата наук
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-5209-3139>
e-mail: T_katkova@khnmu.edu.ua

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

На сучасному інноваційному етапі розвитку одним із найважливіших напрямів менеджменту є розробка ефективної системи управління організації. Основи цієї системи, сформовані під час адміністративно-командної економіки, хоч і містять у собі цінний досвід, проте недостатньо адаптовані до ринкового середовища. В умовах ринкової економіки суттєво підвищуються обсяг та складність функцій управління (підтримка держави зводиться до мінімуму, посилюється конкуренція між виробниками, з'являється необхідність у маркетингу тощо), при цьому зростає роль управління передбачає економічну свободу та повну відповідальність керівництва організації за результати її діяльності. Розглянуто сучасні підходи до визначення ефективності системи управління організацією. Водночас потрібно зазначити, що досі не сформовано єдиного підходу до оцінки ефективності управління, не створено дієвого інструменту аналізу, який дозволив би комплексно характеризувати ефективність функціонування системи управління сільськогосподарської організації та служив би основою для подальшого її вдосконалення. Встановлено, що сучасна ідея ефективності системи управління організацією має враховувати як людський, так і економічний фактор, оскільки ефективність системи управління є соціально-економічною категорією; зміни цілей функціонування та розвитку систем управління в сучасних умовах. Сформовано методіку діагностики ефективності управління сільськогосподарськими організаціями, яка аналізує три напрями, що містять показники, що дозволяють оцінити конкретний вид ефективності. Впровадження запропонованого методологічного спрямування до оцінки ефективності системи управління сприятиме оперативному відстеженню відхилень, що виникають, своєчасному реагуванню на них і загалом підвищить якість управління та ефективність функціонування сільськогосподарської організації.

Ключові слова: система управління, управлінська діяльність, ефективність управління, діагностика

JEL classification: L20; M14; O31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.87.94>

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ефективність управління сільськогосподарськими організаціями необхідно у вигляді результату функціонування цілісної системи, що характеризується комплексом показників, що відбивають кінцевий фінансовий результат.

Сільськогосподарські організації є головним та досить важливим структуроутворюючим елементом сільського господарства. Вона являє собою основний багатоплановий суб'єкт, певної організаційно-правової форми, що відповідає різним критеріям законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність у галузі сільського господарства, який здійснює діяльність у всіх його галузях, пов'язаних із виробництвом, переробкою, зберіганням, транспортуванням, реалізацією сільськогосподарської продукції. Враховуючи різноманітні відмінні особливості сільськогосподарських організацій за масштабом та видами діяльності, обсягом сільськогосподарської продукції, чисельністю зайнятих працівників, станом матеріально-технічної бази територіального та географічного розташування, рівнем державної підтримки та іншим, необхідно приділяти особливу роль показникам та критеріям оцінки ефективності управління.

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема оцінювання ефективності управлінської праці має багато різнобічних підходів для розв'язання.

У праці «Оцінка ефективності праці менеджерів різних рівнів» пропонують оцінювати менеджмент за параметрами - організаційна ефективність (оптимальність системи управління, керованість підприємства, якість виконання управлінських функцій, виконання управлінських рішень та ін.), соціальна ефективність (плинність кадрів, морально-психологічний клімат у колективі та ін.), економічна ефективність (прибуток, обсяг реалізації продукції, економічність апарату управління та ін.) [1,2].

Огарков О. пропонує підхід, за яким ефективність управлінської праці потрібно оцінювати за певними параметрами три

об'єкти, а саме: місію, цілі об'єкту управління та цілі суб'єкта управління.

Борисова Е. пропонує метод індексної оцінки, який передбачає використання індексів, застосування яких допоможе порівняти показники що досліджуються за фактичною та проектною структурою.

3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління й обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо) [5].

4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті дослідити процес діагностики ефективності системи управління організацією.

5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи, тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи [3].

У літературі представлені різні підходи щодо трактування суті ефективності, способу її реалізації та вимірювання. Також використовуються багато подібних термінів як: продуктивність, рентабельність, результативність [4].

Оцінка ефективності має особливе значення у зв'язку з формуванням систем управління об'єктами що працюють в нових умовах. Міжнародний стандарт ISO 9000:2000 п 3.2.15 [5] дає наступне визначення ефективності «залежність між

одержаним результатом та використаними ресурсами», що також можна показати такою формулою:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Отриманий результат}}{\text{Обсяг ресурсів}}$$

Сільськогосподарські агрохолдинги, оснащені сучасним обладнанням, які зазнали модернізації та впроваджують у свою діяльність передові технології сільськогосподарського виробництва, енергоефективне обладнання, збагачені корми та інноваційні добрива, а головне підготовлений управлінський апарат, який розділений на функціонал, що відповідає за свої структурні підрозділи, легше адаптуються. умов. У той же час більшу частину сільськогосподарських організацій складають невеликі сільськогосподарські виробничі кооперативи, універсальні та спеціалізовані сільськогосподарські організації (як правило, товариства з обмеженою відповідальністю), селянські та

фермерські господарства, некомерційні партнерства, індивідуальні підприємці, яким досить складно вливатися в сучасний етап розвитку через відсутність ефективної системи управління та обмеженості ресурсів. Ефективність управління сільськогосподарських організацій необхідно оцінювати з урахуванням управлінських рішень, що приймаються, використовуючи комплексну оцінку ефективності системи управління [6].

У практиці оцінювання управлінської діяльності доцільно комбінувати використання всіх підходів, оскільки ні один з них не має у порівнянні з іншими абсолютних переваг, крім того поєднання цих підходів підвищує ступінь достовірності отриманих результатів [7].

Єдиного показника чи підходу до визначення та оцінювання ефективності управління поки що не існує, однак у роботах як вітчизняних так і зарубіжних вчених наводяться наступні показники оцінювання різноманітних аспектів управління підприємством (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями оцінювання управлінської діяльності на підприємстві

| Напрямок оцінювання | Показники |
|--|--|
| Раціональне функціонування організаційної структури управління | <ul style="list-style-type: none"> – ступінь централізації управлінських функцій; – коефіцієнт цілеспрямованості структури управління; – коефіцієнт дотримання норм ієрархії; – коефіцієнт раціональності структури; – коефіцієнт повноти охоплення функцій управління; – коефіцієнт гнучкості організаційної структури. |
| Організація процесу управління | <ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт плинності персоналу управління; – коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; – коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату і темпів зміни витрат на управління |
| Соціально-економічна складова управління | <ul style="list-style-type: none"> – економічність апарату управління; – плинність управлінських кадрів; – розвиток системи управління; – кваліфікація персоналу; – коефіцієнт стратегічної надійності. |
| Управлінські рішення | <ul style="list-style-type: none"> – обсяг опрацьованої інформації; – коефіцієнт альтернатив в управлінських рішеннях; – коефіцієнт рівня досягнення цілей управлінських рішень; – частка фінансових витрат на прийняття управлінських рішень; – чіткість управлінських рішень; – рівень структуризації рішення; – коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінських рішень; – коефіцієнт доцільності прийнятих рішень; – коефіцієнт кількості конфліктів |

Сформовано на основі [10]

Ефективність менеджменту є комплексним поняттям, що поєднує у складному взаємозв'язку економічну,

організаційну та соціальну ефективності. Економічна ефективність виражається показниками, які відображають результати

господарської діяльності (прибуток, рентабельність тощо) та функціонування системи менеджменту. Організаційна складова відображає характеристики організаційної структури, якість управлінських рішень, організаційні зміни. Водночас до соціальної ефективності можна віднести поліпшення умов праці, підвищення соціальної активності колективу, соціально-психологічний клімат у колективі тощо [9,10].

Все вищезгадане дозволяє запропонувати методику діагностики ефективності управління сільськогосподарськими організаціями. Дана методика аналізує три напрями, що містять показники, що дозволяють оцінити конкретний вид ефективності. Вважаємо за необхідне звернути увагу на те, що обрані критерії та показники ефективності управління можуть змінюватися через необхідність та конкретизувати ефективність інших напрямів системи управління.

Розглянемо вищезгадані три напрями:

Організаційно-виробнича ефективність, що відображає результати виробничої та фінансової діяльності, тобто управління виробничими ресурсами;

Соціально-економічна ефективність, що дозволяє оцінити соціальну діяльність чи управління трудовими ресурсами, яких безпосередньо залежить продуктивність праці.

Інвестиційна ефективність, що характеризує розвиток сільськогосподарських організацій за рахунок державної підтримки та зовнішніх інвестицій, частка яких останнім часом значно зросла і є одним із основних джерел фінансування економічних суб'єктів сільського господарства.

Оцінка ефективності управління сільськогосподарськими організаціями за окремим напрямом у запропонованій методиці виступає у вигляді послідовного аналізу зібраної інформації, яку необхідно обробити в наступному, аналогічному для кожного напрямку оцінки, порядку:

1) розкрити особливості аналізованих критеріїв;

2) визначити найбільш значущі аспекти аналізованого критерію;

3) опрацювати отримані результати шляхом угруповання та зіставлення отриманої інформації;

4) запропонувати рекомендації, що дозволяють покращити критеріальні показники.

Оцінку ефективності управління необхідно розглядати як відокремлено за кожним напрямом, так і в сукупності за узагальнюючими показниками, які узагальнюються інтегральним показником, з метою вивчення причинно-наслідкових зв'язків при формуванні кінцевого результату.

1. Організаційно-виробнича ефективність – це економічна категорія, яка розкриває результати системи управління від виробничої діяльності, що відповідає за випуск сільськогосподарської продукції та є основною у досягненні стабільних фінансових результатів. Організаційний аспект системи управління у виробничій діяльності зводиться до раціонального використання матеріальних ресурсів, включаючи основні фонди економічного суб'єкта, результативність яких залежить від низки факторів та має враховувати всі витрати, пов'язані з виробництвом сільськогосподарської продукції. Оцінити ефективність управління сільськогосподарськими організаціями з погляду організації виробництва можна з низки основних показників, що відбивають його основну діяльність .

Організаційно-виробничу ефективність можна оцінити за допомогою таких показників:

- Коефіцієнта зростання обсягу випуску продукції;

- Коефіцієнта зростання рентабельності основних фондів;

- Коефіцієнта зростання рентабельності продукції;

- Коефіцієнта зростання рентабельності продажів.

2. Соціально-економічна ефективність дозволяє дати оцінку системи управління в галузі трудових ресурсів, та забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення інтересів працівників сільськогосподарських організацій, їх потреб та соціально-економічних очікувань, що виражається у розвитку інноваційного потенціалу працівників та засобів реалізації цього потенціалу. Соціально-економічна ефективність управління включає в себе різноманіття чинників, які впливають на

основний показник ефективності використання трудових ресурсів – продуктивність праці. Продуктивність праці, своєю чергою, залежить від кваліфікації кожного працівника, соціально-психологічного клімату в колективі, зростання соціальної активності та мотиваційної складової.

Соціально-економічну ефективність дозволяють оцінити такі показники:

- Коефіцієнт зростання продуктивності праці;
- Коефіцієнт зростання прибутку на 1 працівника;
- Коефіцієнт зростання середньомісячної заробітної плати працівника;
- Коефіцієнт зростання рентабельності праці;
- Коефіцієнт зростання продуктивності АУП.

3. Інвестиційна ефективність управління характеризує систему управління в частині залучених фінансових вкладень (ресурсів) у вигляді державної підтримки (субсидій) та інвестицій сторонніх економічних суб'єктів, які здійснюють вкладення у сільськогосподарські організації на модернізацію сільськогосподарської техніки, придбання енергоефективного

сільськогосподарського обладнання, на наукові дослідження галузі інтеграції виробництва та інноваційної моделі розвитку суб'єктів сільського господарства

Конкурентоспроможна організація – це результат комбінації системи управління з чинниками довкілля, в сільськогосподарських організаціях впливають, зокрема природно-кліматичні умови. Особливу увагу необхідно приділити державним інвестиціям на розвиток сільськогосподарських організацій, визначених цільовими індикаторами активізації інвестиційної діяльності АПК, Національна економічна стратегія до 2030 року[11].

Інвестиційну ефективність оцінюватимемо за допомогою наступних показників:

- Коефіцієнт зростання інвестицій (у тому числі державних);
- Коефіцієнт зростання рентабельності витрат на інновації;
- Коефіцієнт зростання прибутку на 1 грн інвестицій;
- Коефіцієнт зростання обсягу випуску продукції на 1 грн інвестицій.
- Коефіцієнт зростання витрат на науково-дослідні роботи та підвищення кваліфікації працівників.



Рис. 1 Поетапне оцінювання ефективності управління сільськогосподарськими організаціями

Розроблена методика комплексної оцінки ефективності управління сільськогосподарськими організаціями передбачає алгоритм, що складається з п'яти етапів розрахунку ефективності управління сільськогосподарськими організаціями (рис 1).

Узагальнюючи представлену систему показників за кожним напрямом ще раз звернемо увагу на те, що кожен напрямок ефективності управління сільськогосподарськими організаціями оцінюється показниками, розрахунок яких необхідно провести на основі даних звітності сільськогосподарських організацій (рис. 2)

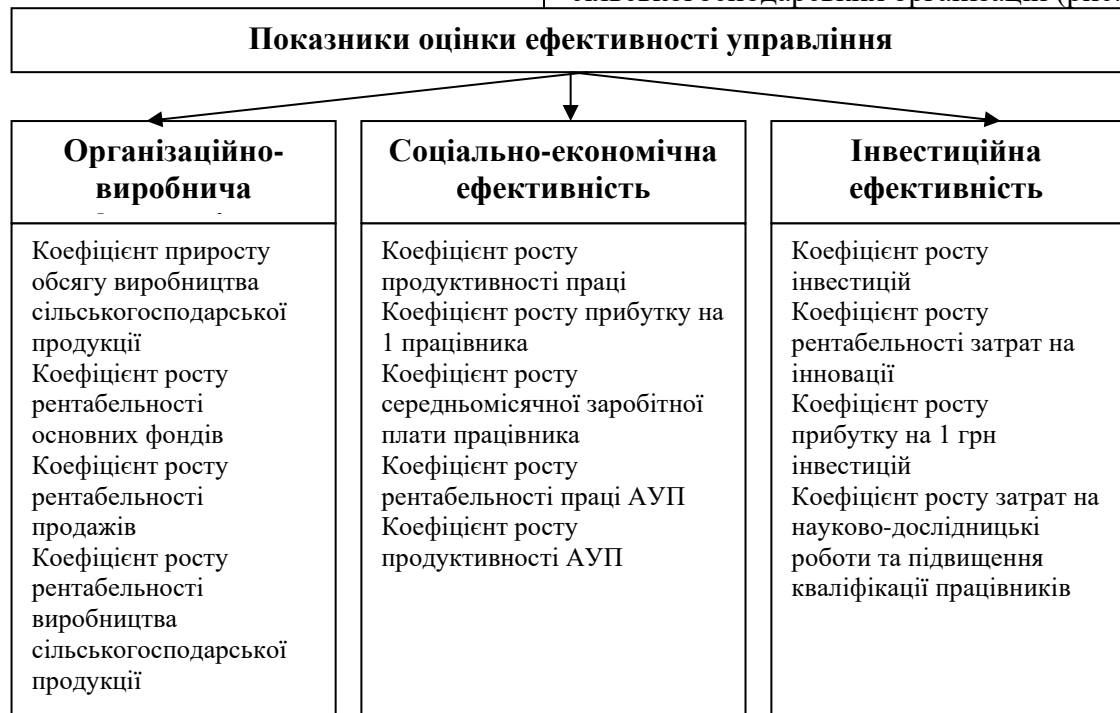


Рис. 2 Показники оцінки ефективності управління сільськогосподарською організацією

Дана система оцінки ефективності управління охоплює досліджувані явища з різних сторін і дозволяє встановити взаємозв'язок окремих показників з метою вироблення управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей сталого розвитку сільськогосподарської організації; раціонального використання ресурсів на основі одержаної обробленої аналітичної інформації; мотивації управлінського персоналу, який здійснює оцінку ефективності.

Оцінка комплексної ефективності управління, на нашу думку, основний етап оцінки, але при цьому частково він має суб'єктивний характер, що залежить від кваліфікації управлінських кадрів, обсягу та якості аналізованої бухгалтерської, статистичної, управлінської та оперативної інформації, що використовується при розрахунках, тому необхідно проводити і

зовнішню оцінку діяльності сільськогосподарських організацій задля забезпечення достовірності даних.

6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Ефективність управління сільськогосподарськими організаціями з використанням запропонованої методики можна визначати, як за фактичними даними, з урахуванням факторів, що впливають на показники в аналізованому періоді, так і з урахуванням динаміки за кілька періодів або з використанням прогнозних даних, використовують індексний прийом.

Усі запропоновані показники дозволять проводити оцінку щодо кожного з основних напрямів оцінки ефективності управління сільськогосподарськими організаціями.

Література

1. Лизанець А. Г., Бисага С. В. Оцінка ефективності праці менеджерів різних рівнів. *Науковий вісн. НЛТУ України*. 2008. № 19. С. 288–293.
2. Шуляк С. О., Баштова Н. А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики. *Гілея: науковий вісник*. 2019. Вип. 140(2). С. 112-116.
3. Осовська Г. В. *Основи менеджменту* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : «Кондор», 2003. 556 с.
4. Краля В.Г., Бальдер А.В. Ефективність управлінської діяльності та її зв'язок із конкурентоспроможністю підприємства. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі* : Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, присвячена 50-річчю заснування ХДУХТ, 3 жовтня 2017 р. Х. : ХДУХТ, 2017.с.256-258
5. Критерії ефективності роботи продавців та шляхи підвищення. URL:<http://www.excellent.com.ua/>
6. Максименко А. Г., Проскурня А. І. Оцінка ефективності управлінської праці в сільськогосподарських підприємствах Баштанського району. *Modern Economics*. 2018. №12. С. 140-145
7. Лизнова А. Ю., Кочеткова Ю.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2016. URL:http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_L_uznova.htm
8. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
- 9.Тендюк А. О., Васильківський С. М. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту підприємства. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10. С. 225-232
- 10.Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 53-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_10_9
11. Національна економічна стратегія до 2030 року URL:<https://minagro.gov.ua/napryamki/programi-rozvitku-apk>

References

1. Lyzanets A. H., Bysaha S. V. (2008) Otsinka efektyvnosti pratsi menedzheriv riznykh rivniv. *Naukovyi visn. NLTU Ukrainy*, № 19, p. 288–293.
2. Shuliak S. O., Bashtova N. A. (2019) Otsinka efektyvnosti menedzhmentu orhanizatsii: suchasni pidkhody ta metodyky. *Hileia: naukovyi visnyk*, Vyp. 140(2), pp. 112-116.
3. Osovskaya H. V. (2003) Osnovy menedzhmentu : navch. posibnyk dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv. K. : «Kondor».
4. Kralia V.H., Balder A.V. (2017) Efektyvnist upravlinskoi diialnosti ta yii zviazok iz konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. Marketynhovi innovatsii v osviti, turyzmi, hotelno-restorannii, kharchovii industrii ta torhivli : Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia, prysviachena 50-richchiu zasnuvannia KhDUKhT, 3 zhovtnia 2017 r. Kh. : KhDUKhT, p. 256-258
5. Kryterii efektyvnosti roboty prodavtsiv ta shliakhy pidvyshchennia. URL:<http://www.excellent.com.ua/>
6. Maksymenko A. H., Proskurnia A. I. (2018) Otsinka efektyvnosti upravlinskoi pratsi v silskohospodarskykh pidpriemstvakh Bashtanskoho raionu. *Modern Economics*. №12, p. 140-145
7. Lyznova A. Yu., Kochetkova Yu.Iu. (2016) Otsiniuvannia efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia vyrobnychoho pidpriemstva *Ekonomika i menedzhment: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku*. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm
8. Herasymenko O. (2015) Efektyvnist upravlinnia personalom na malomu pidpriemstvi: indykatory stanu ta priorytetni napriamy pidvyshchennia. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. 2015. № 7 (172), p. 29–37.
- 9.Tendiuk A. O., Vasylykivskiy S. M. (2013) Metodychni pidkhody do otsinky rezultatyvnosti, yakosti ta efektyvnosti systemy menedzhmentu pidpriemstva. *Ekonomichni nauky. Ser. : Ekonomika ta menedzhment*, Vyp. 10, p. 225-232
10. Pronenko T. Ye. (2016) Efektyvnist pryiniattia y otsinky upravlinskykh rishen u systemi menedzhmentu. *Ahrosvit*, № 10, pp. 53-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_10_9
11. Natsionalna ekonomichna stratehiia do 2030 roku URL:<https://minagro.gov.ua/napryamki/programi-rozvitku-apk>

Abstract**KRAVCHYK Yurii, POLYOVA Nataliya, KATKOVA Tetyana. Diagnostics of the efficiency of the organization management system**

At the modern innovative stage of development, one of the most important directions of management is the development of an effective management system of the organization. The foundations of this system, formed during the administrative-command economy, although they contain valuable experience, are not sufficiently adapted to the market environment. In the conditions of a market economy, the volume and complexity of management functions increase significantly (state support is reduced to a minimum, competition between producers increases, there is a need for marketing, etc.), while the increased role of management implies economic freedom and full responsibility of the organization's management for the results of its activities. Modern approaches to determining the effectiveness of the organization's management system are considered. At the same time, it should be noted that a unified approach to management efficiency assessment has not yet been formed, nor has an effective analysis tool been created that would allow comprehensively characterizing the functioning of the management system of an agricultural organization and would serve as a basis for its further improvement. It was established that the modern idea of the effectiveness of the organization's management system should take into account both the human and the economic factor, since the effectiveness of the management system is a socio-economic category; changes in the goals of functioning and development of management systems in modern conditions. A methodology for diagnosing the effectiveness of management of agricultural organizations has been developed, which analyzes three areas containing indicators that allow evaluating a specific type of effectiveness. The implementation of the proposed methodological approach to the assessment of the effectiveness of the management system will contribute to the prompt monitoring of emerging deviations, timely response to them and, in general, will increase the quality of management and the efficiency of the functioning of the agricultural organization.

Keywords: *management system, management activity, management efficiency, diagnosis*

Стаття надійшла до редакції 08.08.2022 р.

Бібліографічний опис статті:

Кравчик Ю. В., Польова Н. М., Каткова Т. І. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 87-94.

Kravchik Yu, Polyova N., Katkova T. (2022) Diagnostics of the efficiency of the organization management system. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 87-94.