

## Посилання на статтю

Князь С.В. Потенціал системи управління підприємством: елементний склад та структура / С.В. Князь // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013 - №1(48). - С. 76-85.

УДК 005:658

**С.В. Князь**

### **ПОТЕНЦІАЛ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ЕЛЕМЕНТНИЙ СКЛАД ТА СТРУКТУРА**

Розглянуто сутність системи управління підприємством та передумови реалізації її потенціалу. Досліджено підходи до визначення елементного складу системи управління підприємством, потенціал яких є основою реалізації загального потенціалу системи управління підприємством. Обґрунтовано доцільність виокремлення нормативних, управлінсько-психологічних та синтезованих елементів потенціалу системи управління підприємством та розглянуто їх умовну ієрархію. Табл. 1, дж. 15.

Ключові слова: система управління, підприємство, потенціал, елемент, структура.

**JEL M1**

УДК 005:658

**С.В. Князь**

### **ПОТЕНЦИАЛ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ЭЛЕМЕНТНЫЙ СОСТАВ И СТРУКТУРА**

Рассмотрена сущность системы управления предприятием и предпосылки реализации ее потенциала. Исследованы подходы к определению элементного состава системы управления предприятием, потенциал которых является основой реализации общего потенциала системы управления предприятием. Обоснована целесообразность выделения нормативных, управленческо-психологических и синтезированных элементов потенциала системы управления предприятием и рассмотрена их условная иерархия. Табл. 1, ист. 15.

UDC 005:658

**S.V. Kniaz**

### **POTENTIAL OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM: COMPONENTS AND STRUCTURE**

Essence of the enterprise management system and prerequisites for realization of its potential are searched. Approaches to determinate elements of the enterprise management system are investigated, the potential of which is the basis for implementation of the overall potential of the enterprise management system. The expediency to separate regulatory, management and psychological and synthesized elements of the enterprise management system potential is proved, their conditional hierarchy is examined.

## ВСТУП

**Постановка проблеми.** Сучасний економічний розвиток свідчить про необхідність використання нових теоретичних підходів, прикладного інструментарію, які уможливають ефективне подолання складними соціально-економічними системами господарювання різних рівнів невизначеності динамічного ринкового середовища, та надають змогу своєчасно адаптуватися до нього. Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств та інших суб'єктів господарювання необхідно якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудова та інші елементи їх потенціалу. Одним із ключових елементів потенціалу підприємства, що акумулює його можливості та визначає здатності до ефективної реалізації управлінських процесів, є потенціал системи управління підприємством. Відповідно не викликає сумніву теза, що ефективність функціонування будь якого суб'єкта господарювання в сучасних умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища все більшою мірою залежить від якості його системи управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних дослідженнях структури потенціалу промислового підприємства домінує підхід, згідно з яким виокремлюють його функціональні елементи (наприклад, виробничий [1], трудовий [2,3], маркетинговий [4], економічний [5]. Існують окремі праці, присвячені узагальненню виокремлених елементів [6] та інтегральній оцінці потенціалу [7].

Система управління заслуговує на окреме місце в загальній структурі потенціалу промислового підприємства. Якісне дослідження потенціалу системи управління підприємством як інтегруючого прояву можливостей до ефективного управління функціонуванням та розвитком підприємства потребує уточнення сутності системи управління підприємством як предмета дослідження та визначення елементної структури її потенціалу.

Так, С. Янг визначає систему управління як підсистему підприємства, складовими частинами є групи взаємодіючих людей, при цьому функції системи управління є сприйняттям входів підприємства (певних проблем) і виходів (виконання комплексу дій, процесів, підсумком яких будуть певні рішення). При цьому повинні збільшуватися доходи від діяльності усього підприємства внаслідок оптимізації взаємозв'язку усіх входів і виходів [8].

Глуценко В. В. розуміє систему управління як систему, що призначена для дії на об'єкт управління, при цьому переводить цей об'єкт у бажаний стан, надаючи його параметрам і процесам певні кількісні або якісні значення, будучи при цьому конкретним апаратним, нормативним, функціональним варіантом реалізації технологій для вирішення конкретної проблеми управління [9].

У роботі [5] система управління підприємством розглядається як самостійна система, що може входити в систему більш високого порядку, при цьому склад елементів кожної з підсистем системи управління підприємством є різноманітним і залежним від конкретного змісту системи організації та цілей її діяльності.

Наведені визначення свідчать про наявність одноставного розуміння системи управління як сукупності взаємопов'язаних елементів, сумісне функціонування яких сприяє досягненню цілей підприємства. Як і елементи будь-якої іншої системи, елементи системи управління підприємством об'єднані воедино метою функціонування, досягнення якої є можливим у разі погодженості окремих елементів системи між собою.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Забезпечення цілісності системи управління підприємством як результату

погодженості її окремих елементів потребує визначення елементного складу системи, врахування специфічних особливостей функціонування та розвитку яких є передумовою реалізації потенціалу системи управління підприємством як інтегрального прояву потенціалів її складових елементів.

**Метою роботи** є визначення елементів системи управління підприємством, реалізація потенціалу яких забезпечує реалізацію загального потенціалу системи управління підприємством та, у підсумку, сприяє досягненню цілей функціонування та розвитку підприємства.

## **ОСНОВНІ ОТРИМАНІ РЕЗУЛЬТАТИ**

**Методи та методика дослідження.** Для досягнення мети дослідження використані методи монографічного, структурного та ретроспективного аналізу, графічного моделювання, системний та процесний підходи, загальнонаукові методи аналізу-синтезу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вихідним посиланням для установлення елементів системи управління підприємством, на наш погляд, має слугувати призначення системи управління підприємством. На наш погляд, таке призначення полягає в реалізації управлінських процесів з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства при заданих обмеженнях. Як відомо, формою управлінського впливу суб'єкта управління на об'єкт є управлінські рішення. Відповідно, досягнення мети функціонування системи управління підприємством стає можливим унаслідок реалізації процесів підготовки, прийняття та реалізації доцільних управлінських рішень, а власне призначення системи управління полягає у продукуванні цих рішень. Саме у цьому контексті пропонується визначати елементи системи управління підприємством та, відповідно, й елементи її потенціалу.

Оскільки, як вже було зазначено, призначення системи управління підприємством полягає передусім в реалізації функцій управління, виділення такого елемента системи управління як функції має велике практичне значення. Саме функціональна спрямованість системи управління визначає її організаційно-функціональну структуру та особливості управлінської ієрархії. При цьому елементний склад органів управління на підприємстві вибудовується з урахуванням необхідності реалізації як загальних функцій управління, які є обов'язковими для успішного функціонування будь-якої організації (планування, організування, мотивування і контроль), так й конкретних (специфічних) функцій управління, склад та особливості реалізації яких визначаються специфікою об'єкта управління.

Дослідження практичної реалізації функцій управління на підприємстві потребує визначення повного переліку вирішуваних управлінських завдань та їхній розподіл між організаційними одиницями апарату управління підприємством. Відповідно необхідним є виділення такого елемента у складі системи управління підприємством, як організаційна структура управління. Під організаційною структурою управління підприємством традиційно розуміється така сукупність взаємозв'язаних і взаємозалежних елементів, які знаходяться між собою в стійких стосунках, що забезпечує їх функціонування як єдиного цілого з метою досягнення цілей підприємства.

Дослідження потенціалу організаційної структури управління підприємством як елемента потенціалу системи управління потребує визначення елементного складу організаційної структури, установлення співвідношення елементів структури та дослідження передумов його раціоналізації, а також розташування взаємозв'язаних окремих підсистем підприємства. При цьому реалізація потенціалу організаційної структури управління підприємством потребує

створення такої структури, що максимально сприяє досягненню цілей системи управління підприємством унаслідок ефективного розподілу прав і відповідальності між усім управлінським персоналом підприємства. Відповідно, встановлення передумов реалізації потенціалу організаційної структури управління підприємством потребує здійснення аналізу (діагностики) існуючої структури управління і синтезу (проекування) більш доцільної структури управління з урахуванням її виявлених слабких сторін. Отже, завдання аналізу організаційної структури управління в контексті реалізації її потенціалу полягає у визначенні необхідного рівня відповідності організаційної структури управління підприємством умовам зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, синтез же є засобом визначення доцільної кількості і функціональної спрямованості структурних одиниць управління і певних засобів, що забезпечують їх ефективну взаємодію.

Розвитку та доцільному функціонуванню організаційної структури управління підприємством сприяє управлінський персонал як один із ключових елементів потенціалу системи управління підприємством. Підприємство повинне орієнтуватися на участь персоналу управління в рішеннях, що приймаються безпосередньо на усіх рівнях управління, в ході використання прийомів управління підприємством і системою, спрямованих на максимально можливе використання талантів і здібностей працівників. Очевидною передумовою реалізації потенціалу управлінського персоналу є розвиток його компетенцій, що потребує від керівництва системного інвестування в навчання та професійний розвиток працівників.

Також у елементному складі системи управління підприємством необхідно враховувати технічні засоби управління. Рівень розвитку, сучасність та швидкість оновлення технічних засобів управління відіграє велику роль для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у системі управління підприємством. Для забезпечення реалізації потенціалу технічних засобів управління необхідним є комплексне застосування технічних засобів (використання сучасних інформаційних технологій, проведення on-line нарад та конференцій, використання демонстраційної техніки, засобів оснащення робочого місця керівника, засобів контролю та ін.). Дослідження технічних засобів управління сприяє підвищенню ефективності технології управління, організації управлінської праці і процесу управління на підприємстві.

Інформаційний характер процесів управління обумовлює доцільність виділення такого елемента системи управління підприємством, як управлінська інформація. Рівень забезпеченості особи, що приймає рішення управлінською інформацією є основою обґрунтованості управлінських рішень. Управлінська інформація повинна не просто співвідноситися із завданнями керівника, а також й відповідати використовуваним методам та моделям реалізації управлінських процесів. При цьому інформація має бути значущою, тобто суттєвою мірою впливати на якість рішень, що приймаються. Також слід враховувати, що потреба в інформації різних суб'єктів і ланок системи управління підприємством неоднакова, а визначається завданнями, які вирішуються в процесі управління суб'єктом управління (керівником або працівником управлінського апарату), та його положенням в управлінській ієрархії.

При дослідженні управлінської інформації необхідно враховувати такі чинники, як: переважаюча необхідність оброблення великих об'ємів інформації у жорстко обмежені терміни, неодноразовість оброблення початкової інформації з урахуванням вимог споживачів на конкретному рівні управлінської ієрархії та в контексті функціональної спрямованості їх діяльності, що знижує релевантність інформації; необхідність тривалого збереження управлінської інформації з

одного боку та високий ступень її застарівання з іншого. Також при дослідженні управлінської інформації як елементу системи управління підприємством та її потенціалу слід дотримуватися принципу необхідності та достатності інформації для коректного аналізу управлінських альтернатив та прийняття обґрунтованого управлінського рішення. З метою реалізації інформаційного потенціалу системи управління підприємством має бути організована інформаційна система управління, що сприятиме реалізації потенціалу системи управління підприємством унаслідок забезпечення високого ступеня обґрунтованості управлінських рішень.

Одним із визначальних елементів системи управління підприємством є методи управління, оскільки саме на основі їх використання здійснюється як дослідження поточного стану системи управління підприємством, так визначення напрямів реалізації її потенціалу.

Ігнат'єва А.В. та Максимцов М.М. [8] ґрунтовно зазначають, що ефективність дослідження системи управління підприємством багато в чому визначається вибраними і використаними методами її дослідження. Зокрема, забезпечення ефективності управлінських процесів на підприємстві потребує наслідування системній методології, тобто дотримання системного підходу до організації управлінської діяльності на підприємстві. Також в процесі дослідження системи управління підприємством доцільним є використання виключно широкого арсеналу різноманітних теоретичних, емпіричних та теоретико-емпіричних методів. Набір використовуваних методів має формуватися з урахуванням особливостей дослідження окремих функціональних підсистем підприємства, специфіки реалізовуваних у їх межах управлінських функцій та ухвалюваних управлінських рішень.

Ще одним елементом системи управління підприємством, розвиток потенціалу якого сприяє розвитку її загального потенціалу, є технологія управління. Технологія управління визначається як сукупність взаємозв'язаних управлінських процесів, спрямованих на підготовку, прийняття та реалізацію обґрунтованих управлінських рішень. Технологія управління складається з інформаційних, обчислювальних, організаційних і логічних операцій, що виконуються керівниками і фахівцями різного профілю згідно з певним алгоритмом вручну або з використанням технічних засобів [10].

Інтегральним проявом якості використання технологій та методів управління є управлінські рішення, що приймаються в системі управління підприємством. Дослідження управлінських рішень повинне забезпечити чітке розмежування ухвалюваних рішень за функціональними підсистемами підприємства та рівнями управлінської ієрархії, і тим самим сприяти реалізації та розвитку потенціалу системи управління підприємством.

Нарешті, доцільним є виділення в структурі системи управління підприємством такого елементу, як фінансове забезпечення. Аналіз фінансового забезпечення управлінських процесів сприяє як оптимізації усієї фінансової діяльності підприємства, так й ефективній і об'єктивній оцінці рівня фінансування системи управління з метою виявлення фінансових резервів.

Таким чином, у складі системи управління підприємством можна виділити такі елементи, реалізація потенціалу яких є передумовою реалізації та розвитку загального потенціалу системи управління:

функції управління – специфічний вид діяльності з підготовки, прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень; потенціал функцій управління обумовлюється складом і кількістю функцій, їх розподілом між функціональними підрозділами та посадовими позиціями системи управління, рівнем інформаційної та технічної забезпеченості реалізації функцій, рівнем

спеціалізації, кооперації, децентралізації й централізації виконання функцій у системі управління, кількістю рівнів управлінської ієрархії, рівнем дублювання, регламентування, фінансування функцій, тривалістю їх виконання та ін.;

організаційна структура управління – сукупність взаємозалежних функціональних підрозділів та посадових позицій у системі управління, що забезпечують досягнення цілей і завдань підприємства; потенціал організаційної структури управління обумовлюється складом і кількістю управлінських підрозділів на ієрархічних рівнях управління, складом і співвідношенням цільового, лінійного, функціонального управління, який визначає тип існуючої структури управління, відповідністю розподілу функціональних обов'язків у системі управління нормам керування, рівнем фінансового та інформаційно-технічного забезпечення окремих підрозділів організаційної структури управління та ін.;

персонал управління – працівники всіх рівнів управління; потенціал персоналу управління як елементу системи управління підприємством обумовлюється чисельністю управлінського персоналу за підсистемами та функціями управління, питомою вагою менеджерів і виконавців, професійним і віковим кадровим складом, кваліфікаційним і освітнім рівнем персоналу, плинністю управлінських кадрів, їх заробітною платою, рівнем трудової дисципліни, умовами праці, оперативністю прийняття управлінських рішень, відповідністю управлінського персоналу обійманим посадам за рівнем компетентності, загальним рівнем забезпеченості кадрами управління та ін.;

управлінська інформація – сукупність відомостей і даних, необхідних для підготовки, прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень з метою досягнення цілей і завдань підприємства; інформаційний потенціал системи управління підприємством визначається видами, структурою й обсягом використовуваної інформації, загальним рівнем інформаційного забезпечення управлінських процесів, періодичністю надходження інформації в систему управління, якістю її оброблення, використання й поширення, витратами на оброблення інформації, прийнятими схемами інформаційних потоків і документообігу та ін.;

технічні засоби управління – сукупність технічних засобів, використовуваних для збирання, оброблення, використання й поширення інформації персоналом управління; потенціал технічних засобів управління залежить від видів, кількості й структури використовуваних технічних засобів, їх якості та прогресивності, вартості та ціни споживання технічних засобів, питомої ваги прогресивних технічних засобів у їх загальному обсязі, вікового складу технічних засобів, забезпеченості технічними засобами, рівнем автоматизації виконання управлінських завдань, рівнем організації робочих місць та ін.;

технологія управління – сукупність взаємозалежних управлінських процесів, спрямованих на підготовку, прийняття та реалізацію обґрунтованих управлінських рішень; потенціал технологій управління обумовлений складом і структурою управлінських процесів, процедур і операцій, тривалістю управлінського циклу, питомою вагою управлінських операцій рутинного й творчого характеру; повторюваністю і тривалістю управлінських процесів, процедур і операцій, рівнем типових технологічних процесів управління, рівнем регламентації управлінських процесів, ритмічністю та якістю їх виконання, витратами на виконання процесів, процедур і операцій управління та ін.;

методи управління – сукупність способів і прийомів управління, які забезпечують досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства; потенціал методів управління залежить від питомої ваги організаційно-адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління,

забезпеченості управлінських процесів нормативними, методичними й іншими документами, рівня обліку й контролю реалізації управлінських рішень; рівня якості використовуваних методів управління, рівня мотивації праці та творчої активності членів трудового колективу, рівня організації діловодства та ін.;

управлінські рішення – сукупність актів, результатів, кінцевих продуктів управлінської діяльності, що спрямовані на досягнення цілей і завдань підприємства; потенціал управлінських рішень визначається складом, структурою та якістю управлінських рішень, їхньою повнотою, обґрунтованістю та своєчасністю та ін.;

фінанси управління – витрати на утримання та розвиток системи управління підприємством; потенціал фінансування управлінських процесів залежить від питомої ваги фінансових витрат на утримання апарату управління у загальних витратах підприємства, наявності та своєчасності виявлення фінансових резервів, віднаходження джерел оптимізації фінансових витрат на функціонування апарату управління та ін.

Слід зауважити, що, на наш погляд, роль елементів системи управління в реалізації її потенціалу не можна вважати рівнозначною. Певні з цих елементів можуть розглядатися як похідні для інших, є підґрунтям та необхідною передумовою для реалізації потенціалу останніх. Наприклад, потенціал технічних засобів управління (рівень забезпеченості ними управлінського персоналу, рівень автоматизації управлінської діяльності, рівень організації робочих місць та ін.) є підґрунтям для реалізації як інформаційного потенціалу системи управління підприємством, так й потенціалу персоналу управління та управлінських рішень.

Також при дослідженні елементного складу системи управління підприємством та її потенціалу доцільно дотримуватися поширеного в практиці управління поділу складових потенціалу об'єкта дослідження на об'єктні та суб'єктні складові [6, 7]. Об'єктні складові потенціалу (в інтерпретації автора – нормативні складові) – це такі складові, що пов'язані з матеріально-речовинною формою потенціалу, споживаються і відтворюються в процесі функціонування суб'єкта господарювання, тобто за суттю є сукупністю його ресурсів. Суб'єктні складові потенціалу (в інтерпретації автора – психологічно-управлінські складові) – це здатність працівників і колективів до використання ресурсів і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг, а також спроможність управлінського апарату підприємства до організації оптимального використання наявних ресурсів. Також, на наш погляд, доцільним є виокремлення інтегруючих складових (в інтерпретації автора – синтезовані складові), які є синтезом суб'єктних та об'єктних складових потенціалу та залежать від них в рівному ступені.

Синхронізацію низки підходів до виділення в структурі потенціалу системи управління об'єктних, суб'єктних та інтегруючих (в інтерпретації автора – нормативних, психологічно-управлінських та синтезованих) складових подано в табл. 1.

## **ОБГОВОРЕННЯ**

**Обґрунтування отриманих результатів.** Врахування поділу складових потенціалу системи управління підприємством на нормативні, управлінсько-психологічні та синтезовані складові створює підстави для формування певної (умовної) ієрархії складових потенціалу системи управління у сенсі обумовленості потенціалів елементів більш високого рівня реалізацією потенціалів елементів більш низького рівня. На наш погляд, базовою основою реалізації потенціалу системи управління підприємством є потенціали її нормативних складових, які визначають рівень ресурсної забезпеченості потенціалу системи управління підприємством. До таких складових пропонується

віднести фінанси управління, управлінську інформацію, технічні засоби управління. Забезпеченість управлінських процесів визначеними управлінськими ресурсами створює підстави для їхнього використання управлінських персоналом, потенціал якого може розглядатися як психологічно-управлінська складова потенціалу системи управління підприємством. Нарешті, раціональне використання управлінських ресурсів управлінським персоналом є основою для реалізації потенціалу синтезованих елементів системи управління підприємством, до яких пропонується віднести функції управління, організаційну структуру управління, технологію та методи управління, та управлінські рішення.



Таблиця 1

## Синхронізація підходів до визначення структури потенціалу системи управління підприємством

Автори	Тип елементів потенціалу системи управління підприємством (нормативні, управлінсько-психологічні, синтезовані)											
	Нормативні	Нормативні	Управлінсько-психологічні	Управлінсько-психологічні	Синтезовані	Синтезовані	Синтезовані	Синтезовані	Синтезовані	Нормативні	Нормативні	Нормативні
І. Асташкіна, В. Мішин [11]	функції управління	організаційна структура	кадри управління			рішення	технологія управління	методи організації управління	технічні засоби управління	інформація		
А.Я. Кібанов [12]			кадри управління					методи організації (технологія) управління	технічні засоби управління	інформація		
В.С. Соловйов [11]				суб'єкти управління				засоби управління	засоби управління	інформація	умови діяльності	
О.В. Скопін [12]	функції управління	організаційна структура	персонал управління					управлінські рішення	управлінські рішення	інформація		фінанси
Л.О. Горшкова [13]	функціональна структура	організаційна структура	суб'єкти управління (управлінський персонал)	культура організації		цілі управління		результати управління	технічне забезпечення управління	інформаційне забезпечення управління		

Своєю чергою, управлінські рішення, вироблення яких є призначенням системи управління підприємством, можуть розглядатися як інтегрована складова системи управління підприємством та ключова передумова реалізації її потенціалу.

**Висновки.** Розгляд потенціалу системи управління підприємством як можливостей ефективного управління процесами функціонування та розвитку підприємства, та врахування різної природи елементів системи управління підприємством створює підстави для якісного дослідження як передумов реалізації їх потенціалів, так й передумов реалізації загального потенціалу системи управління підприємством. Не зважаючи на певну умовність розглянутої ієрархії елементів системи управління, забезпечувальний характер нормативних (тобто ресурсних) елементів потенціалу системи управління підприємством не викликає сумніву, як і той факт, що раціональне використання відповідних ресурсів залежить від компетентності управлінського персоналу як управлінсько-психологічної складової потенціалу системи управління підприємством.

**Перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Отримані результати є підґрунтям для подальших досліджень у напрямку визначення напрямів розвитку потенціалу системи управління підприємством як функції потенціалів її елементів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Авдеенко, В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
2. Андреев, К.Л. Трудовой потенциал промышленного предприятия. Проблемы управления: теория, методология / Андреев К.Л., Иванов, Н.А. Одегов Б.Т. – Саратов: СГУ, 1988. – 252 с.
3. Лизунець, А.Г. Система моніторингу трудового потенціалу промислового підприємства / А.Г. Лизунець // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2002. – Ч. 2, № 4. – С. 256-259.
4. Мороз, Л.А. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства / Л.А. Мороз, Т.В. Лебідь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – С. 45-50.
5. Лапин, Е.В. Экономический потенциал предприятия / Е.В. Лапин. – Сумы: Унив. кн., 2002. – 309 с.
6. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібн.] / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
7. Прокопишин, Л.М. Методичні підходи до оцінки потенціалу управління машинобудівними підприємствами (на прикладі ВАТ «Пресмаш») [Електронний ресурс] / Л.М. Прокопишин. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/ekonomika/2008\\_611/26.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/ekonomika/2008_611/26.pdf).
8. Янг, С. Системное управление организацией / С. Янг; пер. с англ. – М.: «Советское радио», 1972. – 456 с.
9. Глущенко, В.В. Исследование систем управления : [учебн. пособ.] / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Железнодорожный.: ООО НПЦ «Крылья», 2004. – 416 с.
10. Игнатъева, А.В. Исследование систем управления: [учебн. пособ.] / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
11. Мишин, В.М. Исследование систем управления: [учебн.] / В.М. Мишин, І.А. Асташкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 257 с.
12. Кибанов, А.Я. Управление машиностроительным предприятием на основе ФСА / А.Я. Кибанов. – М.: Машиностроение, 1991. – 156 с.
13. Соловьев, В.С. Организационное проектирование систем управления: [учебн. пособ.] / В.С. Соловьев. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 136 с.
14. Скопин, О.В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием [Электронный ресурс] / О.В. Скопин, Н.Л. Назарова // Управление экономическими

системами: электронный научный журнал. – 2009. – № 3(9). – Режим доступа: <http://uecs.mscip.ru>.

15. Горшкова, Л.А. Оценка современного состояния анализа систем управления (на примере предприятий Нижегородской области) / Л.А. Горшкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 66-72.

Рецензент статті  
д.е.н., проф. Воронкова А.Е.

Стаття надійшла до редакції  
18.11.2013 р.