

ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

УДК 338.242.2

<https://doi.org/10.32843/infrastruct39-39>**Селезньова Г.О.**

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
підприємства та менеджменту
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Іпполітова І.Я.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
підприємства та менеджменту
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Seleznova Halyna

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics,

Ippolitova Inna

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

У статті проведено узагальнення підходів до визначення системи управління підприємством. Визначено, що існує безліч наукових підходів до визначення категорії «ефективність управління підприємством», найбільш поширеним з яких є підхід до сутності та оцінювання ефективності системи управління через ефективність діяльності підприємства у цілому. Досліджено та узагальнено методи, які використовуються для оцінювання ефективності управління, та доведено необхідність використання методів, що дають змогу оцінювати ефективність безпосередньо управлінської діяльності, тобто ефективність системи управління, яка спрямована на забезпечення якісного процесу управління. Виділено дві групи методів оцінювання ефективності системи управління та зазначено доцільність використання поелементного методу оцінювання, що за результатами оцінки дасть змогу визначити напрями вдосконалення системи управління підприємством.

Ключові слова: управління, управлінська діяльність, система управління підприємством, ефективність управління, методи оцінювання ефективності системи управління.

В статье проведено обобщение подходов к определению системы управления

предприятием. Определено, что существует множество научных подходов к определению категории «эффективность управления предприятием», наиболее распространенным из которых является подход к сущности и оценке эффективности системы управления через эффективность деятельности предприятия в целом. Исследованы и обобщены методы, которые используются для оценки эффективности системы управления, и доказана необходимость использования методов, которые позволят оценивать эффективность непосредственно управленческой деятельности, то есть эффективность системы управления, которая направлена на обеспечение качественного процесса управления. Выделены две группы методов оценки эффективности системы управления и указана целесообразность использования поэлементного метода оценки, что по результатам оценки позволит определять направления совершенствования системы управления предприятием.

Ключевые слова: управление, управленческая деятельность, система управления предприятием, эффективность управления, методы оценки эффективности системы управления.

The article is devoted to pressing issues of improving the efficiency of the enterprise management system, as the basis for its successful functioning and further development in the conditions of high uncertainty and mobility of the external environment. To conduct a comparative analysis of theoretical and methodological approaches to determining the essence of the concept "enterprise management system efficiency", methods of logical and theoretical generalization, system analysis, synthesis, abstraction, and comparative methods were used. The article summarizes the approaches of determining the enterprise management system. It was defined that in most cases, when defining a management system, scientists pay attention to a systematic approach, however another view of the management system is to determine it as a set of elements that can achieve the organization goals. It was determined that there are many scientific approaches to the definition of the category "enterprise management efficiency", the most common of which is the approach to the essence and evaluation of the management system effectiveness through the enterprise efficiency on the whole. The methods that are used to evaluate management effectiveness were investigated and generalized. The methods and approaches to the assessment of management activities effectiveness were analyzed and it was concluded that most of them are aimed to assessing the management potential and do not fully disclose the management activities contents and do not provide an opportunity to determine directions for improving it. The management theory and practical activity presents the variety of approaches that can be used to assess the effectiveness of the functioning of the management system in the enterprise. The need to determine areas of the management system improvement determines the feasibility of using, first of all, element-wise evaluation methods. The use of element-wise methods for assessing the management system in the practical enterprises activities will improve the efficiency of the entire enterprise and ensure its development in the future.

Key words: management, management activity, enterprise management system, management effectiveness, methods of evaluating the effectiveness of the management system.

Постановка проблеми. Сучасні умови здійснення виробничої та господарської діяльності, які характеризуються невизначеністю, нестабільністю, високим ступенем конкуренції між підприємствами, зумовлюють зростання ролі та значення якості управлінської діяльності. Управління є невід'ємним складником сучасного суспільства і поширюється на всі сфери людської діяльності. Проте посилення змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, об'єктивно підвищує увагу до управлінської діяльності у зв'язку з тим, що:

все більше активізується динаміка змін у середовищі функціонування підприємства;

зростають глобалізація економіки й інтернаціоналізація бізнесу, що зумовлює розмивання

національних та регіональних кордонів, зростання і домінування на світових ринках транснаціональних компаній;

необхідні постійні та глибокі перетворення і проектування підприємств відповідно до системного підходу;

поширюється інформаційний простір, що викликає необхідність удосконалення інформаційного забезпечення управління та застосування сучасних перспективних інформаційних технологій і систем;

зростає необхідність приділення особливої уваги творчому потенціалу працівників та людським ресурсам.

Ефективність функціонування системи управління передусім впливає на успішне

функціонування підприємства та його подальший розвиток. Саме це й зумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методик оцінювання ефективності функціонування системи управління на підприємстві. По-друге, вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи управління з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства дасть змогу приймати своєчасні й якісні управлінські рішення в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження теоретико-методологічних аспектів оцінювання ефективності управління підприємством були проведені багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями, серед яких: К. Адамс, М. Альберт, В. Афанасьєв, А. Богданов, О. Віханський, В. Герасимчук, В. Грузінов, Л. Довгань, П. Друкер, Р. Каплан, Д. Кліланд, М. Мескон, А. Наумов, В. Немцов, Е. Нілі, Д. Нортон, Г. Одінцова, Р. Фатхутдінов, Ф. Хедоурі, С. Янг та ін. Ними було визначено необхідні умови вдосконалення системи управління господарюючим суб'єктом у цілому та її окремих складників, проте певні протиріччя щодо визначення понятійного апарату та методів оцінювання ефективності системи управління підприємством потребують уточнення та подальшого розвитку.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у проведенні порівняльного аналізу теоретико-методологічних підходів для виявлення особливостей їх визначення сутності понять «система управління» та «ефективність системи управління».

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасне підприємство – це відкрита, самокерована, соціально-економічна система, яка володіє функцією управління, що забезпечує збереження чи розвиток основних властивостей системи згідно з визначеною метою. Управління залежності від особливостей конкретних організацій і цілей управління дає змогу стабілізувати діяльність підприємства, зберегти її якісну визначеність, підтримувати динамічну рівновагу із середовищем, забезпечити вдосконалення підприємства і досягнення того чи іншого корисного ефекту.

Питання щодо сутності системи управління привертають увагу науковців давно. Сьогодні немає єдиного визначення поняття «система управління підприємством». Науковці акцентують увагу на певних аспектах побудови системи, її складниках та особливостях її функціонування.

Звертаючись до класиків управління, можна зазначити, що, на думку С. Янга, система управління організацією є підсистемою організації, компонентами якої є групи взаємодіючих людей: її функції полягають у сприйнятті певних проблем організації (входів) і подальшому виконанні набору

дій (процесів), у результаті яких виробляються рішення (виходи), що збільшують дохід від діяльності всієї організації (задоволення) або оптимізують деяку функцію всіх входів і виходів організації [1, с. 271].

А.К. Зайцев вважає, що система управління – це множина взаємопов'язаних елементів, які становлять єдине ціле та реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей [2, с. 6].

О.В. Дірша дає таке визначення: «Система управління являє собою сукупність (безліч) елементів, що реалізують функції планування, організації, мотивації і контролю по відношенню до об'єкта управління (системи постачання, виробництва і збуту) і взаємодіють в рамках певної структури один з одним і з середовищем із метою забезпечення відтворювального процесу на підприємстві й отримання прибутку» [3, с. 12].

Науковці В.В. Глуценко, В.І. Глуценко зазначають, що системою управління можна називати конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дає змогу вирішувати конкретну проблему управління [4, с. 148].

А.В. Ігнатієва та М.М. Максимцов вважають, що система управління – це складна система, створена для збору, аналізу і переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату за певних обмежень (нестача ресурсів, наприклад) [5, с. 60].

На думку Г.В. Воронцової, система управління підприємством – це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління та функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за заданих умов досягнення цілей організації [6].

Визначення системи управління як сукупності системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкт управління), а також зв'язків між ними поділяють й інші автори [7–9 та ін.].

Як видно, наведені визначення переважно зважають на системні характеристики системи управління організацією, зокрема на наявність у ній двох специфічних підсистем, одна з яких (суб'єкт управління) здійснює управлінський вплив, а інша є об'єктом, на який цей управлінський вплив спрямований. Тобто більшість з існуючих визначень системи управління цілком ґрунтовно надається в рамках системного підходу до управління. Але крім того, що система управління підприємством є передусім системою, вона має й інші специфічні характеристики, встановлення яких набуває суттєвого значення в контексті її дослідження.

Ефективність функціонування та розвитку виробничої системи значною мірою визначає ефективність системи управління, що зумовлює пильну увагу до цього поняття з боку науковців. Мета управління полягає у підвищенні організованості виробничої системи для досягнень, які

визначаються призначенням системи. Змістом управління на підприємстві є узгодження діяльності всіх учасників виробничого процесу та вплив на стан структурних складників системи для забезпечення економічної і соціальної ефективності виробничої системи [10]. Діяльність щодо організації управління має бути орієнтована на вдосконалення системи управління та її вплив на результати виробничо-господарської діяльності системи. Відповідно, система оцінювання повинна бути комплексною та відображати взаємозв'язок і взаємозумовленість робіт із підвищення економічності самої системи управління та її дії на результати функціонування виробничої системи у цілому.

Ефективність управління підприємством – специфічне поняття, зміст якого впливає із суті економічної категорії «ефективність» підприємства, під якою зазвичай розуміється результативність виробничо-господарської діяльності підприємства, ступінь використання всіх його ресурсів, що визначається співвідношенням результатів діяльності та витрачених на їх досягнення ресурсів.

Нині існує безліч наукових підходів до визначення категорії «ефективність управління підприємством». Ефективність доцільно розглядати як результативність роботи системи і процесу управління, а також як результат взаємодії керуючої й керованої підсистем, тобто результат їхньої спільної діяльності [11].

Л.М. Ачкасова зауважує, що «ефективність управління являє собою результативність діяльності конкретної керуючої системи, яка відображається в різних показниках як об'єкта управління, так і, власне, управлінської діяльності (суб'єкта управління), причому ці показники мають переважно кількісні характеристики» [12, с. 109].

На думку О.М. Сищикової, під ефективністю управління слід розуміти віддачу витрат на управління, їх результативність та економічність [10, с. 6]. В.П. Грузінов та І.А. Астаф'єва вважають, що «під ефективністю управління компанією (корпорацією) слід розуміти складну сукупну категорію, яка може інтерпретуватися як системна, тобто це комплекс результативних нормативів, які характеризують ступінь задоволення потреб, що охоплюють економічні, соціальні, бюджетні, інтеграційні та інші порівняльні ефекти» [11, с. 49].

Засновник компанії «Прогресивний менеджмент» І.В. Бондаренко зазначає, що загальна ефективність управління підприємством складається з ефективності управління окремими функціональними підсистемами: маркетингом, людськими ресурсами, фінансовими ресурсами, виробництвом, логістикою тощо, а також значною мірою залежить від того, як збалансовано управління всіма аспектами його діяльності і підсистемами на рівні загального управління, тобто на рівні генерального менеджменту [13].

Отже, у науковій літературі виділяються два основних підходи до визначення сутності поняття «ефективність управління»: ресурсний та цільовий [14].

Згідно з ресурсним підходом, під час оцінки ефективності управління як результат управлінської праці розглядаються результати діяльності підприємства, представлені цілим комплексом підсумкових показників виробничої, комерційної, фінансової, інноваційно-інвестиційної діяльності в натуральному і вартісному вираженні.

Згідно із цільовим підходом, ефективність управління підприємством характеризується здатністю досягати якісно визначених та кількісно виражених тактичних і стратегічних цілей його функціонування і розвитку.

На думку авторів, цілком логічно, що ефективність системи управління розглядається через ефективність діяльності підприємства у цілому, але підходи до оцінювання ефективності системи управління підприємством за допомогою показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства, не дають змоги визначити напрями вдосконалення існуючої системи управління. Тобто можна говорити, що якщо підприємство є збитковим, то це наслідок неефективної роботи системи управління, але де конкретно «вузькі» місця в її роботі за результатами такого підходу до оцінювання її ефективності визначити неможливо.

Слід зазначити, що науковцями виділяються різні види ефективності управління. Достатньо широку класифікацію видових проявів ефективності управління підприємством за різними ознаками наводить у своєму дослідженні Н.М. Яркіна [14, с. 283]. Серед представлених видів ефективності управління підприємством із погляду визначення недоліків управління та подальшого розроблення заходів щодо його вдосконалення слід звернути увагу на ефективність управлінської діяльності. Саме її діагностика дасть змогу підприємству визначити проблеми в системі управління, рівень управлінського потенціалу та розробити напрями поліпшення управлінської діяльності.

Процедура оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства висуває проблему вибору методу, на підставі якого вона має здійснюватися.

Різні автори для оцінювання ефективності управління пропонують застосовувати різні методи. Найбільш поширеними з них є метод угруповань, методи порівняння, матричний метод, методи математичної статистики, метод факторного аналізу та ін.

Н.М. Ползунова виділила такі підходи до оцінювання ефективності системи управління підприємством [15, с. 30]:

1) ефективність системи управління оцінюється через показники, що характеризують ефективність

діяльності підприємства. Аналізується весь комплекс показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства;

2) ефективність системи управління оцінюється через деякий комплексний показник. У чисельнику, як правило, – прибуток, а в знаменнику в різних поєднаннях – показники фінансово-господарської діяльності підприємства;

3) ефективність системи управління оцінюється не за конкретними показниками, а через ранжування деякої сукупності окремих показників, що характеризують діяльність підприємства;

4) оцінка ефективності системи управління проводиться через комплексний показник, який об'єднує як показники економічності системи управління, так і показники ефективності виробництва;

5) оцінка ефективності системи управління проводиться експертним шляхом, переважно за якісними критеріями, набір яких досить різноманітний;

6) оцінка ефективності системи управління через цільову і ресурсну ефективність;

7) оцінка ефективності системи управління проводиться за трьома взаємозалежними критеріями: а) віднесення результату до витрат; б) якісні складники, що характеризують організацію і зміст процесу управління; в) показники, що характеризують раціональність системи управління та її техніко-організаційний рівень;

8) ресурсно-потенційний підхід передбачає ефективність визначати через різницю між потенціалом системи і рівнем його використання.

В.І. Борщ, здійснивши [16] дослідження щодо аналітичного інструментарію оцінювання ефективності систем управління, виділив три основні групи методів, які показано на рис. 1. Найбільш повно об'єкт дослідження характеризують комбіновані методи, які використовують як якісні, так і кількісні методики, оскільки розглядають систему управління з різних позицій: математично-статистичних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних, а також із позиції економічної та соціальної ефективності.

Науковцем зроблено критичний аналіз багатьох методів оцінювання управлінського потенціалу, виділено їхні переваги та недоліки. Але слід зазначити, що більшість розглянутих автором дослідження методів оцінювання управлінського потенціалу спрямована на визначення потенціалу управлінського персоналу. Однак управлінський персонал хоча, безперечно, й є базою ефективності системи управління, але все ж таки це лише один її складник, що зумовлює необхідність виділення переліку складників системи управління підприємством із метою визначення найбільш доцільних методів оцінювання.

С.М. Христолюбов пропонує комплексний метод аналізу ефективності системи управління, який включає декілька груп показників [17]:

цільовий блок, який передбачає аналіз ступеню виконання цілей та завдань організації виходячи з місії та кодексу корпоративної поведінки;

блок основних показників (основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства);

блок оцінювання управлінського персоналу, який включає аналіз складу та структури управлінського персоналу та показників, що характеризують ефективність використання праці менеджерів через витрати на їх утримання;

блок оцінювання умов праці, спрямований на аналіз соціально-економічних, санітарно-гігієнічних, технічних та психологічних умов праці.

Даний підхід передбачає більш широкий спектр складників аналізу, але запропоновані показники не відображають рівень виконання певних функцій, та структурне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.

У теорії і практиці управління пропонується система показників, що характеризують ефективність власне управлінської праці. Зокрема, виділяється три групи показників ефективності системи управління підприємством [12; 14]:

1) група показників, що характеризують ефективність системи управління, що виражаються через кінцеві результати діяльності підприємства і витрати на управління;

2) група показників, що характеризують зміст та організацію процесу управління, у тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці. До неї входять такі характеристики апарату управління, як продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність;

3) група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень. До структурних характеристик належать побудова системи управління за ланками, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності.

Існуючі розробки дають змогу оцінити той або інший бік ефективності функціонування системи управління, але не завжди дають можливість достатньо точно відобразити комплексні характеристики її ефективності.

Отже, у теорії управління та практичній діяльності представлено різноманіття підходів, які можна використовувати для оцінювання ефективності функціонування системи управління на підприємстві. На думку авторів, велику кількість методів та підходів, що пропонується, можна поділити на дві групи: комплексні та поелементні. Тобто ті, що застосовуються для оцінювання системи управління у цілому (переважно експертні), та такі, які використовуються для визначення рівня певних складників системи управління (наприклад, раціональність організаційної структури або потенціал управлінського персоналу). Слід зазначити, що,



Рис. 1. Класифікація методів аналізу системи управління підприємством [16, с. 321]

враховуючи великий обсяг управлінської роботи та її вплив на результативність діяльності підприємства у цілому, доцільним є використання саме поелементних методів оцінювання, що дасть змогу не тільки оцінити рівень ефективності системи управління, а й визначити напрями її вдосконалення за результатами оцінки певних елементів (складників).

Висновки з проведеного дослідження. Отже, швидкі зміни зовнішнього середовища вимагають, відповідно, своєчасної адаптації підприємств до них. Від того, наскільки швидко підприємство

зможе пристосуватися до змін і перебудувати у зв'язку із цим свою господарсько-комерційну діяльність, настільки будуть меншими втрати для досягнення поставлених перед ним цілей. Прийняття відповідних управлінських рішень щодо адаптації підприємства залежить передусім від діючої системи управління, її здібностей і можливостей відслідковувати зміни в оточенні, аналізувати їх і необхідним чином реагувати. Окрім того, у дослідженні встановлено, що здебільшого під час визначення системи управління науковці звертають увагу на системний підхід, проте інший

погляд на систему управління полягає у визначенні її як сукупності елементів (складників), що дають змогу досягати цілей організації. Серед безлічі наукових підходів до визначення категорії «ефективність управління підприємством» у науковій літературі поширеним є підхід до сутності та оцінювання ефективності системи управління через ефективність діяльності підприємства у цілому. Проте, на думку авторів, підходи до оцінювання ефективності системи управління підприємством за допомогою показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства, не дають змоги визначити напрями вдосконалення існуючої системи управління.

На думку авторів, велику кількість методів та підходів, що пропонуються, можна поділити на дві групи: комплексні, які застосовуються для оцінювання системи управління у цілому (переважно експертні), та поелементні, які використовуються для визначення рівня певних складників системи управління (наприклад, раціональність організаційної структури або потенціал управлінського персоналу). Необхідність визначення напрямів удосконалення системи управління зумовлює доцільність використання, перш за все, поелементних методів оцінювання. Отже напрямом подальших досліджень буде визначення складових елементів керуючої системи та їх характеристик, а також підходів до їх оцінювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Янг С. Системное управление организацией. Москва : Советское радио, 1972. 456 с.
2. Зайцев А.К. Исследование систем управления : учебное пособие. Нижний Новгород : НИМБ, 2006. 123 с.
3. Дирша Е.В. Исследование систем управления : курс лекций. Рубцовск : РИИ, 2012. 114 с.
4. Глущенко В.В., Глущенко В.И. Исследование систем управления : учебное пособие. Железнодорожный : Крылья, 2006. 416 с.
5. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления : учебное пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 157 с.
6. Воронцова Г.В. Основные направления оценки эффективности управленческих решений. *Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета*. 2010. № 2. С. 12–16.
7. Алексеев А.Н. Исследование систем управления : учебно-методический комплекс. Москва : ЕАОИ, 2008. 195 с.
8. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. Краткий курс : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер Принт, 2004. 273 с.
9. Теория организации : учебник / В.Г. Алиев и др. ; 2-е изд. Москва : Экономика, 2003. 431 с.
10. Сыщикова Е.Н. Комплексная оценка эффективности функционирования системы управления на предприятии : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 05.13.10. Воронеж, 2007. 20 с.

11. Грузинов В.П. Эффективность управления промышленными предприятиями: теоретический аспект. *Журнал автомобильных инженеров*. 2012. № 1(72). С. 44–49. URL : <http://www.aae-press.ru/f/72/44.pdf> (дата обращения: 15.01.2020).

12. Ачкасова Л.М. Экспрес-оценка эффективности управления предприятием. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. № 28. С. 108–117. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_28_11 (дата звернення: 15.01.2020).

13. Бондаренко И.В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента. *Das Management*. 2010. № 5. URL : <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (дата обращения: 15.01.2020).

14. Яржина Н.Н. Теоретические аспекты оценки эффективности управления предприятием. *Проблемы экономики*. 2014. № 3. С. 279–285. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_3_38 (дата обращения: 15.01.2020).

15. Ползунова Н.Н., Краев В.Н. Исследование систем управления (диагностика) : учебное пособие для вузов. Москва : Акад. Проект Трикта, 2006. 234 с.

16. Борщ В.І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2(39). С. 318–325. URL : <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 15.01.2020).

17. Христоробов С.Н. Эффективность системы управления организацией: анализ и оценка. URL : https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2013/2351/3180_8d90.doc (дата обращения: 15.01.2020).

REFERENCES:

1. Yang S. (1972) *Sistemnoe upravlenie organizatsiyey*. [System organization management]. Moscow: Sovetskoe radio. (in Russian)
2. Zaytsev A. K. (2006) *Issledovanie sistem upravleniya : uchebnoe posobie*. [Management Systems Research: the Tutorial]. Nizhny Novgorod: NIMB. (in Russian)
3. Dirsha E. V. (2012) *Issledovanie sistem upravleniya : kurs lektsiy*. [Management Systems Research: Lecture Course]. Rubtsovsk: RII. (in Russian)
4. Glushchenko V. V., Glushchenko V. I. (2006) *Issledovanie sistem upravleniya : uchebn. posob.* [Management Systems Research: the Tutorial]. Zheleznodorozhnyy: OOO NPTs «Kryl'ya». (in Russian)
5. Ignat'eva A. V., Maksimtsov M. M. (2000) *Issledovanie sistem upravleniya : uchebn. posob.* [Management Systems Research: the Tutorial]. Moscow: YUNITI-DANA. (in Russian)
6. Vorontsova G. V. (2010) *Osnovnye napravleniya otsenki effektivnosti upravlencheskikh resheniy*. [The main directions of evaluating the management decisions effectiveness]. *Bulletin of the North Caucasus State Technical University*, no. 2, pp. 12–16.
7. Alekseev A. N. (2008) *Issledovanie sistem upravleniya. Uchebno-metodicheskitsy kompleks* [Manage-

ment Systems Research. Educational-methodical complex]. Moscow: EAOL. (in Russian)

8. Ivanova T. Yu., Prikhod'ko V. I. (2004) *Teoriya organizatsii. Kratkiy kurs: uchebn. posob.* [Organization Theory. Short course: the tutorial]. Saint Petersburg: OOO Piter Print. (in Russian)

9. Aliev V. G. et al. (2003) *Teoriya organizatsii : uchebnik* [Organization Theory: the Textbook]. Moscow: Economics. (in Russian)

10. Syshchikova E. N. (2007) *Kompleksnaya otsenka effektivnosti funktsionirovaniya sistemy upravleniya na predpriyatii* [Comprehensive the management system effectiveness assessment at the enterprise] (PhD Thesis), Voronezh: Voronezh State Technical University.

11. Gruzinov V. P. (2012) *Effektivnost' upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami: teoreticheskiy aspekt.* [Industrial Enterprise Management Efficiency: The theoretical Aspect]. *Automotive Engineers Magazine*, no. 1 (72), pp. 44–49. Available at: <http://www.aae-press.ru/f72/44.pdf> (accessed: 15 January 2020).

12. Achkasova L. M. (2016) *Ekspres-otsinka efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom.* [Express evaluation of the enterprise management effectiveness]. *The transport complex economy*, no. 28, pp. 108–117. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_28_11 (accessed: 15 January 2020).

13. Bondarenko I. V. (2010) *Effektivnost' upravleniya predpriatiem – klyuchevaya zadacha menedzhmenta.*

[The enterprise management efficiency is the management key task]. *Das Management*, no. 5. Available at: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (accessed: 15 January 2020).

14. Yarkina N. N. (2014) *Teoreticheskie aspekty otsenki effektivnosti upravleniya predpriatiem.* [Theoretical aspects of evaluating the enterprise management effectiveness]. *The economy problems*, no. 3, pp. 279–285. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_3_38 (accessed: 15 January 2020).

15. Polzunova N. N., Kraev V. N. (2006) *Issledovanie sistem upravleniya (diagnostika) : ucheb pos. dlya vuzov.* [Management Systems Research (diagnostics): the Tutorial for universities]. Moscow: Akad. Proekt Triksa. (in Russian)

16. Borshch V. I. (2012) *Analitychnyi instrumentarii otsinky efektyvnosti system upravlinnia pidpriemstvom v innovatsiinii ekonomitsi.* [Analytical tools for assessing the enterprise management systems effectiveness in the innovative economy]. *Odes'kyi Politechnichnyi Universitet. Pratsi*, no. 2 (39), pp. 318–325. Available at: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (accessed: 15 January 2020).

17. Khristolobov S. N. *Effektivnost' sistemy upravleniya organizatsiy: analiz i otsenka.* [The organization's management system effectiveness: analysis and evaluation]. Available at: https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2013/2351/3180_8d90.doc (accessed: 15 January 2020).