

экономический университет (РИНХ)" (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 69, e-mail: azs@aport.ru).

#### Інформація про автора

**Кузьмін Олександр Миколайович** – докт. екон. наук, доцент, професор кафедри інноваційного менеджменту та підприємництва ФДБОУ "Ростовський державний економічний університет (РІНГ)" (344002, Росія, м. Ростов-на-Дону, вул. Большая Садовая, 69, e-mail: azs@aport.ru).

#### Information about the author

**A. Kuzminov** – Doctor of Science in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Innovative Management and Business of FSBUE "Rostov State Economic University (RINH)" (69 Bolshaya Sadovaya St, 344002, Rostov-on-Don, Russia, e-mail: azs@aport.ru).

#### Рецензент

докт. екон. наук,  
профессор Попов А. Е.

Стаття надійшла до ред.  
16.01.2014 р.

## СИСТЕМНО-СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД ДО ЛІДЕРСТВА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 330.46.338.36.65.01.007

**Шевчук О. А.**

Наведено авторське бачення проблеми становлення лідерства промислових підприємств на ринку на основі системно-структурного підходу. Запропоновано розглядати підприємство як систему, що складається із сукупності структур, які взаємодіють між собою певним чином. Визначено основні принципи, що характеризують системно-структурний підхід як конкретний науковий метод, на основі яких розглянуто мету системи, опис структури моделі та функціональне призначення структурних складових підсистем внутрішнього контуру й компонент зовнішнього оточення промислового підприємства у логічній послідовності їх взаємодії. Визначено основні підсистеми внутрішньої структури підприємства, кожна з яких реалізує певний вид діяльності в межах наявних видів ресурсів. Запропоновано модель формування лідерства промислового підприємства на основі системного підходу.

*Ключові слова:* лідерство, промислове підприємство, система, системно-структурний підхід, підсистеми внутрішньої структури підприємства, модель формування лідерства.

## СИСТЕМНО-СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД К ЛИДЕРСТВУ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

УДК 330.46.338.36.65.01.007

**Шевчук Е. А.**

Представлено авторское видение проблемы становления лидерства промышленных предприятий на рынке на основе системно-структурного подхода. Предложено рассматривать предприятие как систему, состоящую из совокупности структур, взаимодействующих между собой определенным образом. Определены основные принципы, характеризующие системно-структурный подход как конкретный научный метод, на основе которых рассмотрены цель системы, описание структуры модели и функциональное назначение структурных составляющих подсистем внутреннего

контур и компонент внешнего окружения промышленного предприятия в логической последовательности их взаимодействия. Определены основные подсистемы внутренней структуры предприятия, каждая из которых реализует определенный вид деятельности в пределах имеющихся видов ресурсов. Предложена модель формирования лидерства промышленного предприятия на основе системного подхода.

*Ключевые слова:* лидерство, промышленное предприятие, система, системно-структурный подход, подсистемы внутренней структуры предприятия, модель формирования лидерства.

## A SYSTEMIC AND STRUCTURAL APPROACH TO THE LEADERSHIP OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

UDC 330.46.338.36.65.01.007

**O. Shevchuk**

The author's vision of the problem of formation of the leadership of industrial enterprises in the market is provided on the basis of the structural approach. An enterprise is offered to be considered as a system consisting of a set of structures that interact in a certain way. The basic principles characterizing the systemic and structural approach as a concrete scientific method are defined to make a basis for consideration of the system purpose, the description of the model structure and the functional purpose of the subsystem structural components of the internal contour and the components of the company external environment in the logical sequence of their interaction. The main subsystems of the internal structure of an enterprise are identified, each of which realizes a certain kind of activity within the available types of resources. A model of an industrial enterprise leadership formation is offered on the basis the system approach.

*Keywords:* leadership, industrial enterprise, system, systemic and structural approach, subsystems of the enterprise internal structure, a model of leadership formation.

В умовах економічних, екологічних, технічних, соціальних змін, які відбуваються внаслідок розповсюдження процесів глобалізації, основним імперативом розвитку промислових підприємств стає не тільки підвищення конкурентоспроможності, а й отримання високого економічного статусу на ринку. У зазначеному контексті йдеться про позиціонування підприємства на ринку як лідера, претендента на лідера або послідовника лідера.

Останнім часом спостерігається посилення уваги до проблематики лідерства підприємств на ринку серед вчених. Можна виділити роботи таких вітчизняних та зарубіжних науковців: О. Білоуса, З. Борисенка, Ф. Котлера, М. Книша, О. Паршиної, О. Попова, М. Портера, Г. Саймона, І. Смачило, Р. Фатхутдинова [1 – 6], де розглянуті основні конкурентні стратегії, що надають можливості для отримання високого економічного статусу підприємства як на внутрішньому, так і на світовому ринку.

Водночас дотепер не запропоновано цілісної конструктивної теорії та технології використання системно-структурного підходу до наукового дослідження лідерства промислових підприємств, що й визначило мету написання статті.

Слід зазначити, що складність та багатогранність проблем формування лідерства промислових підприємств

в умовах глобалізації потребує розробки комплексного підходу до їх вирішення через аналіз формування початкових гіпотез, концепцій, вибір підходів та принципів дослідження.

У якості робочої гіпотези дослідження можна прийняти три основні взаємопов'язані постулати.

По-перше, в умовах економічних, екологічних, технічних та соціальних змін, які відбуваються внаслідок розповсюдження процесів глобалізації, основним імперативом розвитку промислових підприємств стає не тільки підвищення конкурентоспроможності, а й отримання високого економічного статусу на ринку.

По-друге, зміна економічного статусу підприємства на ринку досягається за рахунок синергетичного ефекту від інтеграції та диференціації інтенсивних факторів виробництва, в першу чергу, корпоративного людського капіталу.

По-третє, розвиток корпоративного людського капіталу та корпоративної культури є основним системотвірним фактором, який визначає імперативи розвитку підприємства.

Взаємообумовленість означеного кола питань багато в чому простежується в концепціях теорії корпоративного людського капіталу, стратифікації та конкурентоспро-

можності. Це стало основою для комплексного підходу, що базується на принципах системно-структурного дослідження лідерства промислових підприємств.

Означений підхід має наступні переваги:

можливість для опису взаємозв'язків структури, властивостей та процесів з кінцевими результатами;

створення передумов для підвищення економічного статусу промислового підприємства на ринку шляхом ініціювання цілеспрямованих корпоративних змін усередині підприємства;

формування ключових індикаторів, що дозволяють здійснювати моніторинг реалізації цих змін, перш за все, з точки зору визначення взаємозв'язку підприємства з гео-економічним та національним зовнішнім середовищем.

Для досягнення означеної мети запропоновано вирішити такі завдання, як: пошук одиниць аналізу – елементів системи; дослідження взаємозв'язків між різними елементами системи; аналіз взаємозв'язків, що виникають між рівнями дослідження.

Перш ніж охарактеризувати системно-структурний підхід до імперативів розвитку промислових підприємств, слід розкрити дефініцію "система" в методологічному розумінні.

Зазвичай у літературі наводять різні варіанти визначення системи.

Так, засновник теорії систем Л. фон Берталанфі визначає систему як сукупність елементів, що перебувають у взаємозв'язку один з одним та із середовищем [7]. У стандарті ДСТУ ISO 9000:2000 система визначається як сукупність елементів, які взаємопов'язані та взаємодіють між собою шляхом перетворення вхідних параметрів у вихідні [8]. С. Бір визначає систему як комплекс динамічно пов'язаних між собою елементів [9, с. 6].

На думку Акоффа Р. Л., система є множиною взаємопов'язаних елементів, що задовольняють три основні умови [10]: 1) поведінка кожного окремого елемента системи здійснює вплив на загальну поведінку системи; 2) існує взаємозалежність між поведінкою кожного окремого елемента системи та цілою системою; 3) кожний елемент системи поєднаний з іншими елементами певним зв'язком.

У сукупності визначені підходи дають можливість розглядати систему як сукупність пов'язаних у єдине ціле елементів, що взаємодіють і характеризуються функціональними зв'язками (структурою). З цієї позиції будь-яке підприємство становить систему, що складається із сукупності структур, які взаємодіють між собою певним чином задля досягнення встановленої мети.

Слід зазначити, що складність та багатогранність проблеми формування лідерства промислового підприємства потребує не тільки виділення основних елементів системи та їх місії, внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що відображають результати функціонування системи.

Необхідною умовою формування методології лідерства підприємств на ринку є визначення основних принципів, що характеризує системно-структурний підхід як конкретний науковий метод. До складу таких принципів зазвичай відносять [11]:

*принцип мети.* У процесі дослідження об'єкта необхідно насамперед виявити мету (місію) його функціонування;

*принцип подвійності.* Кожна система розглядається з двох сторін – як самостійна частина та як частина системи вищого рівня. При цьому кожен елемент системи має власну структуру, що дозволяє розглядати його як окрему систему;

*принцип цілісності (ємерджентності).* Кожний об'єкт дослідження виступає цілим відносно навколишнього середовища, тобто має свої специфічні функції і розвивається за властивими йому законами;

*принцип множинності.* Опис об'єкта дослідження здійснюється на трьох основних рівнях: морфологічному, що надає уявлення про ієрархічну будову системи; функціональному та інформаційному;

*принцип інерційності,* згідно з яким незначні відхилення входів системи не супроводжуються якісними змінами поведінки всієї системи;

*принцип моніторингу.* З метою визначення стану системи виникає необхідність у спостереженні за вхідними та вихідними факторами;

*принцип моделювання (чорної скрині).* Реакція системи є функцією не тільки зовнішніх впливів, а й внутрішньої структури, характеристик і станів складових її елементів.

Слід зазначити, що схема моделі формування лідерства є складною структурою, елементи якої взаємопов'язані між собою двома контурами – замкненим контуром підсистем функціонування та контуром зовнішнього оточення.

Необхідно розглянути мету системи, опис структури моделі та функціональне призначення структурних складових підсистем внутрішнього контуру та компонент його зовнішнього оточення в логічній послідовності їх взаємодії.

В основі формування концептуальної моделі лідерства підприємства на ринку лежить місія підприємства. Метою визначення місії стає забезпечення єдності цілей; забезпечення основи для ефективного використання інтенсивних факторів виробництва; створення організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві, які в сукупності визначають можливість для підвищення економічного статусу підприємства.

У якості прикладу можна навести місію підприємств, що вже мають високий рейтинг позиціонування у світовому гео-економічному просторі (табл. 1).

Таблиця 1

**Місії найкращих компаній**  
(побудовано на основі даних сайтів компаній)

Компанія	Місія
1	2
<b>Місії найкращих компаній за версією Fortune Global 500</b>	
Exxon Mobil	Вирішуємо найскладніші завдання світової енергетики

1	2
<i>Chevron</i>	Шеврон – це, перш за все, люди, які шанують традиції компанії і прагнуть до спільної мети
<i>Phillips</i>	Покращення життя завдяки важливим інноваціям
<i>Apple</i>	Пропонувати найкращі технології для персональних комп'ютерів і передавати їх якомога більшій кількості людей
<i>General Electric</i>	Прагнути до досконалості й не допускати бюрократії; бути відкритим для будь-яких ідей і готовим у них розібратися; підвищувати якість і швидкість та скорочувати витрати для отримання конкурентної переваги; бути впевненим у своїх силах, залучати до вирішення проблем усіх без обмежень; створювати чітке, просте, засноване на реальності бачення майбутнього й ознайомлювати з ним усіх зацікавлених осіб; бути дуже енергійним і заражати енергією інших; прикладати всіх сил, встановлювати складні цілі, винагороджувати успіх, але розуміти, що таке відповідальність і відданість справі; бачити у змінах можливості, а не загрозу; думати глобально та створювати різноманітні й глобальні команди
<i>Ford Motor</i>	Ми глобальна сім'я і пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по всьому світу
<i>Hewlett Packard (HP)</i>	Створювати продукти, які прискорюють розвиток знань і підвищують ефективність людей і організацій. Це означає – творити. Ми робимо власний внесок у галузях, що нас цікавлять. Ми не компанія, що займається копіюванням. Новаторські продукти: ми маємо в розпорядженні широкий вибір устаткування для вимірювань, обчислень і комунікацій, а також обслуговування й підтримку. Розвиток знань: ми розширюємо людські можливості в розумінні світу. Фундаментальні поліпшення: те, що ми робимо, призводить до реальних і позитивних змін у житті наших споживачів. Ефективність людей і організацій: ми націлені на поліпшення умов життя і роботи людей. Ми сконцентровані на нашому бізнесі, але переваги, що надаються нами, охоплюють екологію, охорону здоров'я і побут
<b>Місії найкращих компаній України за версією журналу <i>Forbes</i></b>	
Група "Метінвест"	Зробити металоконструкції переважним матеріалом вибору для будівництва
Індустріальний союз Донбасу (ІСД)	Розвиток компанії шляхом лідерства і конкурентоспроможності у виробництві сталі за рахунок впровадження кращих світових практик у сфері виробництва сталі
ДТЕК	Ми працюємо в ім'я прогресу та процвітання суспільства. Наша енергія несе людям світло і тепло
АрселорМіттал	Сталий розвиток. Якість. Лідерство. Мета підприємств корпорації по всьому світу – виробляти безпечну екологічну сталь. Комфортне робоче середовище без виробничих ризиків для співробітників та підрядників – ось що відображає обіцянку нашого бренда: "змінюючи майбутнє"
Укрнафта	Наша місія – збудувати національного лідера з ефективності та корпоративного управління, який би забезпечував акціонерам компанії максимальну ринкову вартість

З одного боку, визначення місії підприємства дає можливість для ефективного розподілу ресурсів з метою довгострокового забезпечення результативності виробництва. Визначення цінностей та принципів, що покладені в основу місії, орієнтує підприємство на досягнення стратегічних переваг за рахунок вирішення основних проблем управління. Це, у свою чергу, є основою для розгляду промислового підприємства як відкритої соціально-економічної системи. А з іншого – місія є результатом позиціонування підприємства на ринку.

Для опису лідерства як складної системи необхідно знайти компроміс між описом системи та особливостями поведінки агентів цієї системи, що здійснюється на основі множини моделей, кожна з яких описує поведінку системи з точки зору різних рівнів абстрагування.

Водночас сутність концептуальної моделі лідерства промислового підприємства можна простежити на основі дослідження її результативного компонента (виходу системи), який характеризує цільову орієнтацію системи, що має бути реалізованою як на вітчизняному, так і на світовому ринках.

У якості такої орієнтації виступає рівень позиціонування підприємства, що дозволяє збільшити вхідні грошові потоки, підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити інноваційну привабливість та підвищити бар'єри входження в галузь.

Слід зазначити, що необхідною умовою отримання означених результатів є комплексний потенціал промислового підприємства (вхід системи), який, з одного боку, є індикатором існуючого стану, тобто визначає можливості підприємства та межі його існування у певних зовнішніх умовах, а з іншого – є досить стійким у часовому просторі.

Матеріали наукових досліджень вітчизняних та закордонних авторів свідчать про неоднозначність та багатогранність визначення потенціалу підприємства. У контексті даного дослідження основними компонентами комплексного потенціалу підприємства виступають: інституціональний, когнітивний, техніко-технологічний, організаційно-управлінський та фінансовий потенціал підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Основні компоненти комплексного потенціалу підприємства

Потенціал підприємства	Характеристика	Складові
інституціональний потенціал	інституційне середовище, в рамках якого відбувається формування корпоративної культури	формальні та неформальні норми, правила, традиції, стиль відносин та поведінки окремих підрозділів
когнітивний потенціал	кадровий (професійно-кваліфікаційний) та творчий потенціал	статовіковий склад, освітній рівень персоналу, кваліфікаційний рівень персоналу; частка тих, хто працює в інтелектуальній сфері, у загальній кількості працюючих; кількість патентів, ліцензій, винаходів, промислових зразків; питома вага нової продукції у загальному обсязі
техніко-технологічний потенціал	механізми інформаційного, технічного та технологічного управління	обсяг основних фондів; коефіцієнт оновлення, вибуття та приросту основних фондів; виробничі потужності підприємства; величина нематеріальних активів підприємства
організаційно-управлінський потенціал	організаційна структура, технологія процесів; менеджмент та маркетинг підприємства	Система існуючих форм суспільного розподілу праці (спеціалізація підрозділів); стилі та методи управління; способи делегування повноважень
фінансовий потенціал	вартісна оцінка потенціалу підприємства	Інвестиції в НДДКР; фінансова стійкість; величина власного та позичкового капіталу; платоспроможність

Необхідно підкреслити, що елементи комплексного потенціалу підприємства завжди перебувають у просторових та ієрархічних взаємозв'язках, що залишаються незмінними протягом тривалого часу. Ці зв'язки є підсистемами внутрішньої структури підприємства.

Слід зазначити, що будь-яке підприємство має універсальну внутрішню системну структуру. Згідно з неокласичною теорією фірми, основною складовою внутрішньої структури є технології; в основі інституціональних теорій провідне місце посідають контрактні відносини;

в теорії менеджменту – взаємодія між менеджерами та працівниками; в теорії культури – корпоративна культура, в когнітивній теорії – компетенції та знання; в "теорії влади" – центри влади всередині підприємства [12].

Зважаючи на мету поставленої роботи, слід визначити основні підсистеми внутрішньої структури підприємства, кожна з яких реалізує певний вид діяльності в межах наявних видів ресурсів. Автор вважає за необхідне виділити інституціонально-культурну, когнітивну, техніко-технологічну та організаційно-управлінську підсистеми (рис. 1).

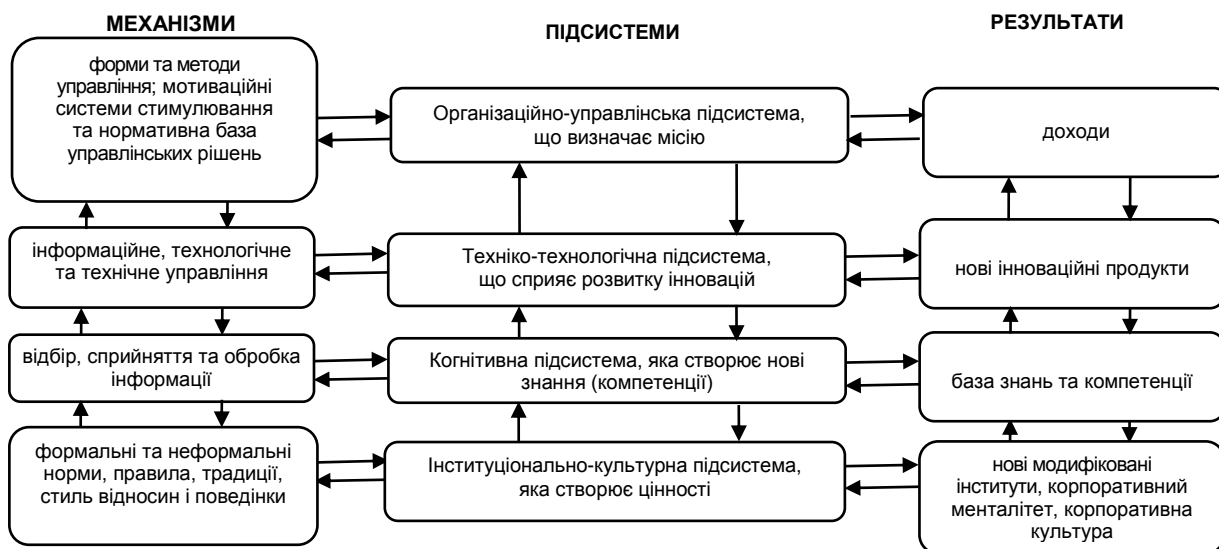


Рис. 1. Основні підсистеми внутрішньої структури підприємства

Інституціонально-культурна підсистема охоплює інституціональну та культурну діяльність підприємства. Вона складається з формальних та неформальних норм, правил, традицій, певного стилю відносин і поведінки як усього підприємства, так і окремих підрозділів.

Когнітивна підсистема включає механізми відбору, сприйняття та обробки інформації для генерації ідей та

подальшого розвитку знань, що сприяють підвищенню компетенції працівників.

Техніко-технологічна підсистема є набором правил, що визначають послідовність процесів виробництва. Вона складається з механізмів інформаційного, технологічного та технічного управління, за рахунок яких здійснюється безпосереднє виробництво продукції.

Необхідно підкреслити, що інституціонально-культурна, когнітивна та техніко-технологічна підсистеми мають специфічний характер, оскільки більшою частиною залежать від галузевої належності підприємства.

На відміну від означених підсистем, організаційно-управлінська підсистема має більш загальний характер, оскільки до її складу входять механізми, що притаманні всім без винятку суб'єктам господарської діяльності, а саме: форми та методи управління; мотиваційні системи стимулювання і нормативна база управлінських рішень.

Слід зазначити, що результати діяльності означених підсистем є, у свою чергу, вхідними параметрами для міжорганізаційної взаємодії цих підсистем.

Так, результатом функціонування інституційно-культурної підсистеми є: нові (модифіковані) інститути, що існують всередині підприємства та формують корпоративний менталітет; становлення корпоративної культури, що забезпечує певну внутрішню атмосферу діяльності. Як наслідок такої діяльності, формується певна база знань і компетенцій у когнітивній підсистемі. Ця база, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня компетенції у працівників підприємства.

Рівень компетенції визначає можливості для застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій та техніко-технологічних рішень у виробництві і сприяє появі нових інноваційних продуктів.

А результативність механізмів управління відображається на доходах. У якості складових частин отриманого доходу можна визначити наступні види капіталу: інституціональний, культурний, когнітивний (капітал знань) та технологічний капітал.

Кожна з означених підсистем у процесі функціонування підприємства взаємодіє не тільки з іншими підсистемами, а й із зовнішнім середовищем, що може здійснювати як прямий, так і опосередкований вплив на діяльність підприємств [13].

Зазвичай прямий вплив пов'язують із факторами, що безпосередньо впливають на операції підприємства, як-от: постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі та конкуренти.

До непрямих факторів впливу належать такі, що не відображаються на результатах діяльності підприємства і не здійснюють безпосереднього впливу на виробничі операції. Серед них: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни, вплив групових інтересів і суттєві для організації події в інших країнах.

Так, наприклад, на підприємство "Індустріальний союз Донбасу", що входить до найкращих компаній України, здійснюють прямий вплив постачальники матеріалів, що використовуються у металургійній продукції, закони, що регулюють ціноутворення та оподаткування, переваги споживачів металургійної продукції, стан ринку праці в Україні, а також основні конкуренти підприємства, наприклад, українська компанія "АрселорМіттал", російська компанія "Северсталь", німецька компанія *RSJ Erste* тощо. Слід зазначити, що опосередковано на роботу підприємства впливають такі чинники, як сучасна криза, поява нових технологій та соціокультурні та політичні зміни.

Отже, наочно модель позиціонування промислового підприємства на ринку можна подати наступним чином (рис. 2).

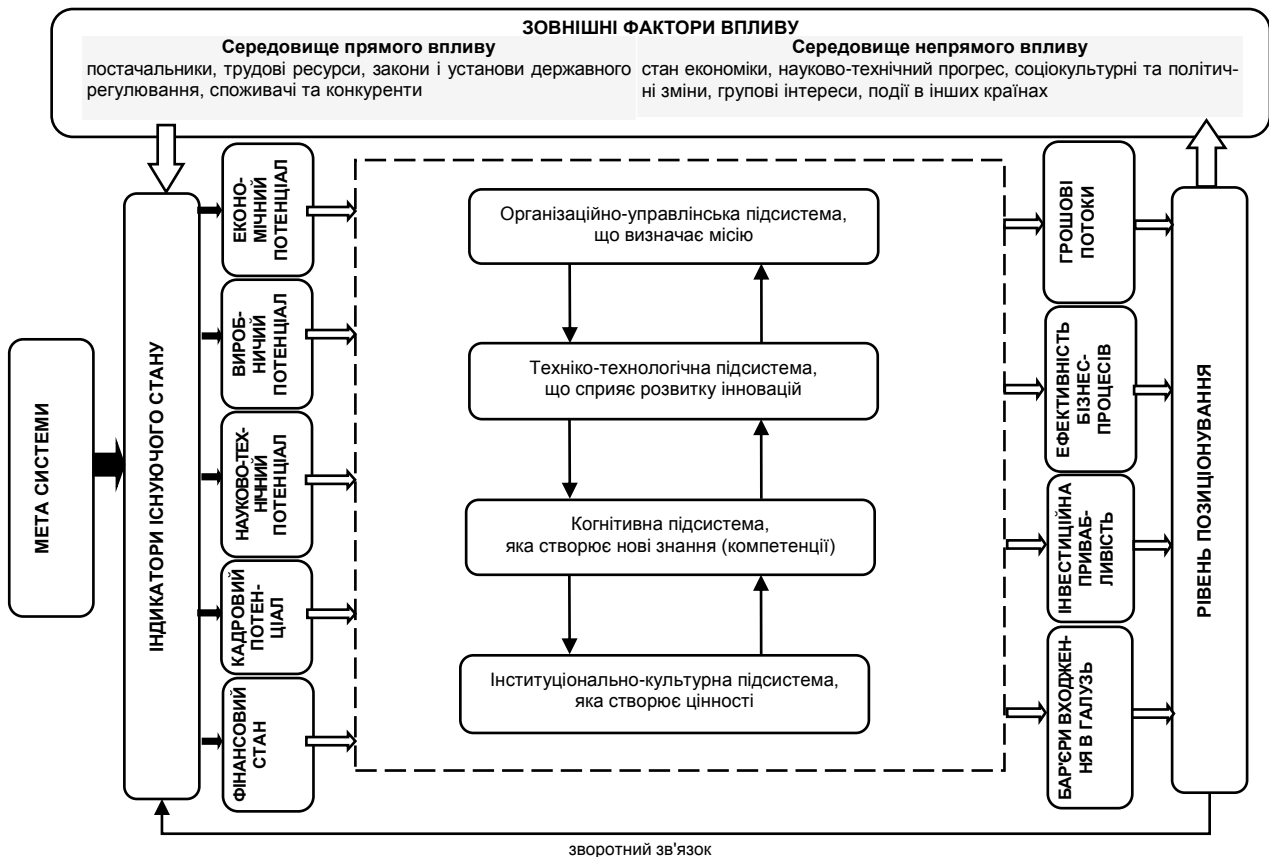


Рис. 2. Модель формування лідерства промислового підприємства

Узагальнюючи результати наукового обґрунтування формування системи економічного позиціонування підприємства на ринку, слід підкреслити, що основні принципи її розробки повинні відповідати умовам системно-структурного підходу. А саме:

система економічного позиціонування підприємства на ринку є підсистемою системи національного розвитку, яка, у свою чергу, є підсистемою подібної системи світової рівня;

структура стратегії лідерства підприємства визначається деревом цілей імперативів розвитку підприємства;

створення передумов для підвищення статусу підприємства здійснюється шляхом ініціювання інноваційних змін його управління;

підвищення ймовірності отримання статусу лідера базується на проведенні змін, що спрямовані на підвищення рівня корпоративного людського капіталу, корпоративної культури та ефективності корпоративного управління.

Надалі отримані результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення та розвитку наукових підходів до формування необхідності забезпечення механізму реалізації управління, а також визначення можливої реакції такої системи на інструменти впливу.

**Література:** 1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер ; пер. с англ. М. Бугаева и др. – 2-е изд., испр. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 887 с. 2. Паршина О. А. Стратегия развития промышленного предприятия в условиях ограниченных производных ресурсов / О. А. Паршина // Экономика развития. – 2011. – № 2 (58). – С. 100–102. 3. Popov O. The Objective Laws of Enterprise Innovative and Investment Economic Development under Conditions of Forming the New Technological Mode / O. Popov, Y. Kalinina // Экономика развития. – 2013. – № 2 (66). – С. 65–71. 4. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во "Эксмо", 2004. – 544 с. 5. Саймон Г. Скрытые чемпионы. Уроки 500 лучших в мире неизвестных компаний / Г. Саймон ; пер. с нем. – М. : Дело, 2005. – 230 с. 6. Смачило И. И. Методы управления сталим развитием предприятий / И. И. Смачило // Экономика развития. – 2012. – № 2 (62). – С. 120–123. 7. Берталанфи Л. Общая теория систем: Критический обзор [Электронный ресурс] / Л. Берталанфи // Исследования по общей теории систем. – М. : Прогресс, 1969. – Режим доступа : [http://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy\\_1.html](http://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html). 8. ДСТУ ISO 9000:2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT) [Електронний ресурс]. – К. : Держстандарт України, 2001. – Режим доступу : <http://document.ua/docs/tdoc3058.php>. 9. Бир С. Кибнетика и менеджмент [Текст] / С. Бир ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : КомКнига, 2006. – 274 с. 10. Акофф Р. Л. О менеджменте / Р. Л. Акофф ; пер. с англ. под ред. Волковой А. Л. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с. 11. Месарович М. Общая теория систем: математические основы / М. Месарович, Я. Такахара. – М. : Мир, 1978. – 311 с. 12. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с. 13. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 672 с.

**References:** 1. Kotler F. Marketing. Menedzhment: Analiz, planirovanie, vnedrenie, control / F. Kotler ; per. s angl. M. Bugaeva et al. – 2-e izd, ispr. – SPb. : Piter Kom, 1999. – 887 p. 2. Parshina O. A. Stratehiia rozvytku promyslovoho pidpriemstva v umovakh obmezhenykh vyrobnychkh resursiv [Industrial Enterprise Development Strategy with Limited Resource] / O. A. Parshina // Ekonomika rozvytku. – 2011. – No. 2 (58) – P. 100–102. 3. Popov O. The Objective Laws of Enterprise Innovative and Investment Economic Development under Conditions of Forming the New Technological Mode / O. Popov, Y. Kalinina // Ekonomika rozvytku. – 2013. – No. 2 (66) – P. 65–71. 4. Fatkhutdinov P. A. Upravlenie konkurentosposobnostyu organizatsii : ucheb. posob. / P. A. Fatkhutdinov. – M. : Izd-vo "Eksmo", 2004. – 544 p. 5. Saymon G. Skrytye chempiony. Uroki 500 luchshikh v mire neizvestnykh kompaniy / G. Saymon ; per. s angl. – M. : Delo, 2005. – 230 p. 6. Smachylo I. I. Metody upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv [Methods of Company Sustainable Development Management] / I. I. Smachylo // Ekonomika rozvytku. – 2012. – No. 2 (62). – P. 120–123. 7. Bertalanfi L. Obshchaya teoriya sistem: Kriticheskii obzor [Electronic resource] / L. Bertalanfi // Issledovaniya po obshchey teorii sistem. – M. : Progress, 1969. – Access mode : [http://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy\\_1.html](http://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html). 8. DSTU ISO 9000:2001. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk (ISO 9000:2000, IDT) [Electronic resource]. – K. : Derzhstandart Ukrainy, 2001. – Access mode : <http://document.ua/docs/tdoc3058.php>. 9. Bir S. Kibernetika i menedzhment [Tekst] / S. Bir ; per. s angl. – 2-e izd. – M. : KomKniga, 2006. – 274 p. 10. Akoff R. L. O menedzhmente / R. L. Akoff ; per s angl. pod red. Volkovoy A. L. – SPb. : Piter, 2002 – 448 p. 11. Mesarovich M. Obshchaya teoriya sistem: matematicheskie osnovy / M. Mesarovich, Ya. Takakbara. – M. : Mir, 1978. – 311 p. 12. Mintsberg G. Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari: erkskursiya po debryam strategiy menedzhmenta / G. Mintsberg, B. Alstrend, Dzh. Lempel. – SPb. : Piter, 2001. – 336 p. 13. Meskon M. Kh. Osnovy menedzhmenta / M. Kh. Meskon, M. Albert, F. Khedouri. – 3-e izd. – M. : Viliams, 2008. – 672 p.

#### Інформація про автора

**Шевчук Олена Анатоліївна** – канд. екон. наук, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки факультету менеджменту та маркетингу НТУУ "КПІ" (02232, Україна, м. Київ, пр. Перемоги, 37, e-mail: shevchuk\_oa@mail.ru).

#### Информация об авторе

**Шевчук Елена Анатольевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры теоретической и прикладной экономики факультета менеджмента и маркетинга НТУУ "КПИ" (02232, Украина, г. Киев, пр. Победы, 37, e-mail: shevchuk\_oa@mail.ru).

#### Information about the author

**O. Shevchuk** – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economy of the Faculty of Management and Marketing of NTUU "KPI" (37 Peremohy Ave., 02232, Kyiv, Ukraine, e-mail: shevchuk\_oa@mail.ru).

*Рецензент  
докт. екон. наук,  
професор Дороніна М. С.*

*Стаття надійшла до ред.  
21.02.2014 р.*