

УДК 658.3

*Н. Г. Георгіаді,*

*д. е. н., професор, професор менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Р. Б. Вільгуцька,*

*к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*У. І. Козут,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПРИНЦИПІВ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ**

*N. H. Heorhiadi,*

*Doctor of Science in Economics, Professor,*

*Professor of Management and International Business Department, Lviv Polytechnic National University*

*R. B. Vilhutska,*

*PhD in Economics, Senior lecturer of Management and International Business Department, Lviv Polytechnic National University*

*U. I. Kohut,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management and International Business Department, Lviv Polytechnic National University*

### **THE ENTERPRISES APPLICATION THE PRINCIPLES OF CONSTRUCTION AT THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURES**

*У статті розглянуто сутність і види таких принципів побудови організаційних структур управління підприємствами, як декомпозиції, системності, субординації, мобільності, уникнення протиріч, перехресного контролювання, стандартизації правил і процедур, рівномірності і ритмічності виробництва, економічної ефективності. Авторами визначено особливості та доведено перспективність застосувань даних принципів під час формування та використання організаційних структур управління підприємствами. Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючих і розробленні нових теоретичних і методико-прикладних засад щодо принципів побудови організаційних структур управління. Запропоновані положення забезпечуватимуть прийняття раціональних управлінських рішень для ефективної діяльності підприємств.*

*The article considers the essence and types the principles of construction the organizational structures of management at the enterprises as decomposition, system, subordination, mobility, avoidance of contradictions, cross control, standardization of rules and procedures, uniformity and rhythm of production, economic efficiency are considered. The authors defined the peculiarities of principles and approve the availability of their using during the formation organizational structures of the enterprises management. The scientific novelty of the results is to improve the existing and develop new theoretical and methodical principles of the building organizational management structures. Accordingly, proposed conditions will ensure the rational decision making for the effective operation of enterprises.*

**Ключові слова:** організаційна структура управління, принципи, управління, підприємство.

**Key words:** organizational structure of management, principles, management, enterprise.

**Постановка проблеми.** В умовах швидких глобалізаційних змін, зокрема ринкової кон'юнктури, факторів середовища функціонування підприємства керівники підприємств стикаються з проблемами під час побудови їх структур управління. Як відомо, організаційні структури є невід'ємною компонентою будь-якої системи управління підприємством. У науковій літературі значна увага приділяється організаційним структурам управління, проте проведені дослідження дозволяють стверджувати, що на практиці виникає багато проблем із забезпеченням ефективності чинних організаційних структур управління. А саме: дублювання функцій посадових осіб і структурних підрозділів, порушення зворотного зв'язку від підлеглих до керівників, виникнення збоїв у технологічному процесі виробництва через неналежне або несвоєчасне виконання завдань, покладених на ті чи інші структурні підрозділи, тощо. Критичний аналіз матеріалів підприємств і наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців показав, що більшість наукових розробок, які стосуються організаційних структур управління, мають виключно теоретичний характер, що не дозволяє керівникам підприємств скористатись ними для створення організаційних структур управління.

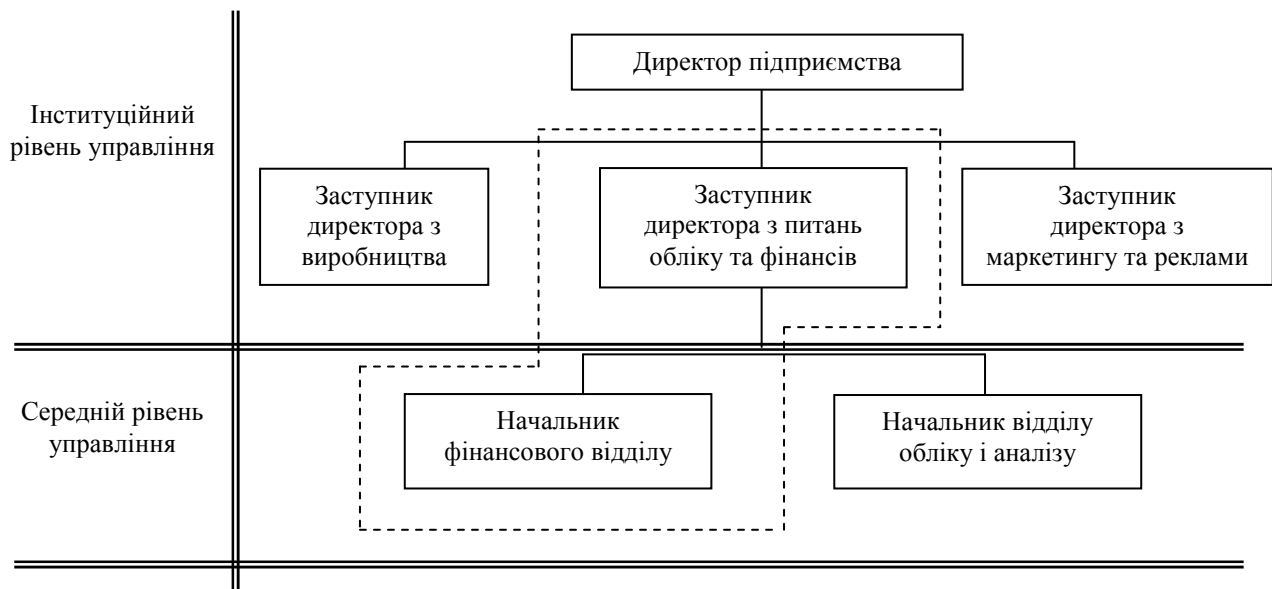
**Аналіз останніх досліджень.** Проблема побудови організаційних структур розглядалися та вивчалися в різних контекстах багатьма вченими. Узагальнення огляду літературних джерел [1-12] показало, що методичний інструментарій щодо вибору принципів побудови організаційної структури управління не досліджений повною мірою. Саме тому слід ретельно розглянути, сутність та особливості у застосовуванні принципів побудови організаційних структур управління підприємствами.

**Постановка завдань.** Завдання полягають у виявленні та обґрунтуванні принципів, які слід застосовувати підприємствам під час побудови їхніх організаційних структур управління, а також на етапі їх реорганізації.

**Виклад основного матеріалу.** Проведені дослідження показали, що формувати і використовувати організаційні структури управління підприємствами необхідно на засадах сповідування низки взаємопов'язаних принципів, які є набором правил, дотримання яких сприяє уникненню таких проблем, як нерациональність розподілу функцій і повноважень між підрозділами підприємства і окремими посадовими особами, виникнення трудових конфліктів, порушення субординації тощо.

Враховуючи те, що усі, без винятку, організаційні структури управління підприємствами репрезентують ієрархію управління, то одним з основних принципів формування та використання організаційних структур управління підприємствами є принцип декомпозиції. Його сутність полягає в адекватному встановленні рівнів управління, а також у тому, що структурні підрозділи підприємства повинні формуватись виключно у межах цих рівнів. Умовою реалізації цього принципу на практиці є такий розподіл функцій, обов'язків і повноважень, за якого вони не дублюються і не перетинаються між посадами, структурними підрозділами і рівнями управління. Недотримання цієї умови може спричинити порушення субординації в організації, виникнення конфліктів. Причини цих проблем, як показали результати проведених досліджень, зазвичай, слід шукати у колізії правил і процедур, які виписані чинними положеннями про структурні підрозділи підприємства і посадовими інструкціями. Для уникнення суперечливості прийнятих рішень вказані посадові особи повинні їх приймати колективно, в іншому випадку, високою є ймовірність неузгодженості рішень, виникнення подвійного контролю, конфліктів інтересів керівників тощо. Принцип декомпозиції порушується і тоді, коли одна особа обіймає дві або більше посад на різних рівнях управління, наприклад, на рівні заступника директора і начальника певного відділу. Приклад такої організаційної структури управління представлено на рис. 1. За таких обставин відсутні умови для об'єктивного контролювання посадовими особами інституційного рівня підрозділів підприємства, які знаходяться на середньому рівні управління, можливим є опір начальника відділу обліку та аналізу рішенням, які приймає заступник директора з питань обліку і фінансів, зокрема стосовно розподілу повноважень, обов'язків, відповідальності.

Принцип декомпозиції тісно пов'язаний із принципами уникнення протиріч, субординації, перехресного контролювання, стандартизації правил і процедур.



**Рис. 1. Фрагмент організаційної структури управління підприємством, у якій не дотримано принципу декомпозиції**

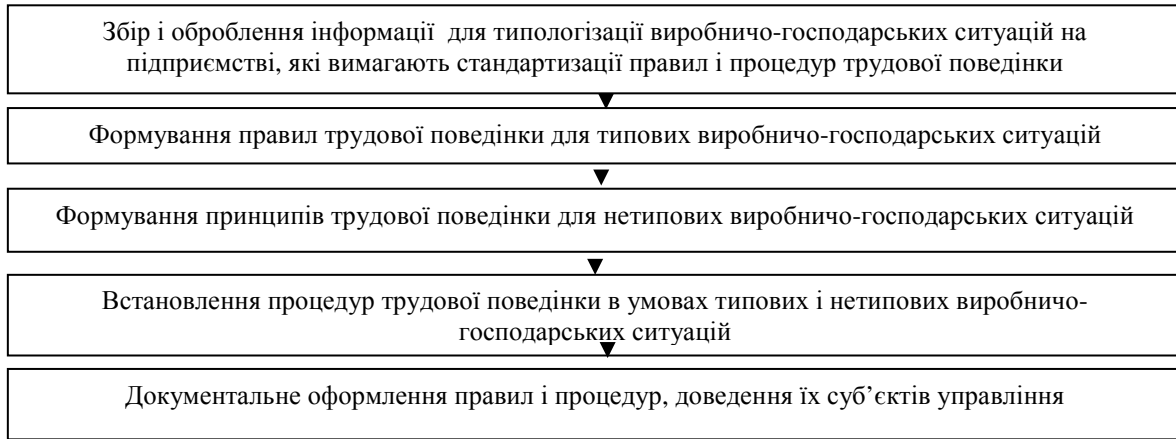
*Примітки: побудовано авторами. Пунктирною лінією позначено структурні підрозділи різних рівнів управління, керівні посади яких обіймає одна особа*

Принцип уникнення протиріч набуває актуальності не лише під час побудови організаційних структур управління підприємств, але й на етапі створення системи цілей організацій. Цілі повинні бути розподіленими так, щоб у результаті їх реалізації підприємство могло виконати місію, задля якої воно створене. Сукупність установлених цілей є не абстрактною множиною завдань, а сукупністю завдань, які характеризуються часовими і просторовими обмеженнями. Завдання часто пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками, тому при їх встановленні важливо, щоб вони не суперечили одне одному. Система цілей, яка позбавлена суперечливості, лягає в основу розподілу функцій і повноважень між структурними підрозділами підприємства, що закріплюється положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями, наказами і розпорядженнями керівників інституційного рівня управління.

Принцип уникнення протиріч є актуальним також під час вироблення і реалізації управлінських рішень керівниками підприємств. Протиріччя можуть виникати тоді, коли, наприклад, рішення керівника середнього рівня управління передбачають реалізацію певних дій, заходів, виконання яких заборонене керівниками інституційного рівня управління. В якості іншого прикладу можна навести ситуацію, за якої на підприємстві, де діє матрична структура управління, до підлеглих доводяться протилежні за змістом рішення керівників, які лінійно і функціонально керують певним видом діяльності. Для уникнення подібних ситуацій, які зумовлюють такі суперечності, важливим є забезпечити публічність ухвалюваних управлінських рішень і практикувати їх колективне вироблення.

Одним із принципів, який тісно пов'язаний із принципами декомпозиції і уникнення протиріч, є принцип стандартизації правил і процедур. На відміну від традицій, які складаються історично як неписані норми поведінки, усталені погляди, звичаї, правила і процедури є набором документально зафіксованих норм, які, з одного боку, є важливим інструментом впливу керівників на підлеглих, а, з іншого боку, - джерелом інформації для працівників підприємства про їх обов'язки і можливості. Для крупних підприємств із громіздкими організаційними структурами управління важливим є максимально стандартизувати правила і процедури. Стандартизація сприятиме однорідності умов управління організацією незалежно від кількості видів діяльності підприємства, географічної диверсифікації підрозділів, характеру реалізовуваних проектів. Великий позитивний досвід у стандартизації правил і процедур мають транснаціональні компанії, які володіють великою кількістю зарубіжних представництв. Саме вивчення досвіду цих компаній показало, що побудовані ними стандарти здебільшого базуються на засадах універсальності умов їх застосування; можливості використовувати правила і процедури багаторазово; досягнення високого рівня упорядкування об'єктів, що стандартизуються.

Таким чином, стандартними є ті правила і процедури, при побудові яких має місце загальна типологізація управлінських і виробничих ситуацій, що уможлиблює їх багаторазове використання в якості певного шаблону дій. На рис. 2 наведено етапи вироблення правил і процедур в системі менеджменту підприємства.



**Рис. 2. Етапи вироблення правил і процедур в системі менеджменту підприємства.**

*Примітки: розроблено авторами*

Грамотно побудовані правила і процедури є базою для реалізації принципу субординації. При побудові організаційних структур управління сутність цього принципу полягає у виробленні службової дисципліни, яка передбачає встановлений нормами права, а також правилами і процедурами, які діють в організації, порядок взаємовідносин між учасниками трудового процесу. Тут йдеться про порядок взаємовідносин між керівниками і підлеглими в організації, що побудована за ієрархічним принципом. Дослідження показали, що принцип субординації неможливо реалізувати на практиці, якщо при побудові організаційної структури управління не дотримано принципів декомпозиції і стандартизації правил та процедур. Ці принципи є базовими також для реалізації принципу перехресного контролювання. Ознайомлення з матеріалами підприємств, а також науковими працями з проблем менеджменту [6; 8; 10; 11] дозволяє стверджувати, що організаційні структури управління періодично вимагають коригування, адаптації до зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств. Підставою для прийняття коригувальних рішень є ідентифікування неспроможності організаційної структури, або окремих її елементів виконувати покладені на них завдання. Виконання цього завдання вимагає перманентного перехресного контролювання стану реалізації функцій, покладених на структурні підрозділи підприємства. В даному випадку під перехресним контролюванням розуміється така система контролю, яка поєднує вертикальний і горизонтальний види контролю із самоконтролем. При побудові такої системи важливо взяти до уваги те, що контролюючі заходи повинні бути елементом сформованих правил і процедур, а не творчою ініціативною окремих посадових осіб, оскільки за дослідженнями багатьох вчених [3; 4; 5; 7; 9] надмірна кількість перевірок, які виходять за межі чинних стандартів, створює емоційно-психологічне незадоволення працівників підприємства і, таким чином, як правило, негативно позначається на якості виконуваних завдань.

Необхідність періодичного коригування чинних організаційних структур управління актуалізує необхідність дотримання керівниками також принципу забезпечення мобільності структур. Мобільною (гнучкою) є та організаційна структура управління, кількість структурних підрозділів і посадових одиниць у якій, а також характер зв'язків між якими змінюється у відповідності до потреб організації під впливом дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. На рис. 3 наведено ознаки мобільності організаційних структур управління за характером можливих змін.

Дотримання принципу мобільності під час використання організаційних структур управління підприємств необхідне для:

- своєчасності адаптування чинної організаційної структури до зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства;
- можливості реалізації підприємницьких ідей, які вимагають упровадження інновацій, глибокого аналізу попиту і пропозиції на ринку;
- використання резервів зменшення обсягу умовно-постійних витрат у загальній структурі витрат підприємства тощо.



**Рис. 3. Ознаки мобільності організаційних структур управління підприємств**

*Примітки: побудовано авторами*

Підприємства стикаються з проблемою, яка виникає внаслідок реорганізації чинних організаційних структур. Це є неспроможність підприємств своєчасно виконувати оперативно-календарні плани виробництва. Невиконання цих планів виражається порушенням рівномірності та ритмічності виробництва. Рівномірне виробництво – це виробництво продукції відповідно до плану-графіка. У свою чергу, ритмічність виробництва – це чітка, стійка й збалансована діяльність підприємства, яка дозволяє випускати продукцію і виконувати свої зобов'язання перед споживачами за певні однакові проміжки робочого часу. Порушення рівномірності і ритмічності виробництва має місце через те, що організаційні заходи, які призводять до змін у чинній організаційній структурі, не дозволяють нівелювати часові лаги, що пов'язані з облаштуванням робочих місць, переобладнанням робочих дільниць, цехів тощо, а також підготовкою фахівців, їх входженням у процес виконання операцій, з яких складаються технологічні процеси виробництва готової продукції. Причиною порушення рівномірності і ритмічності виробництва може бути також неадекватність розподілу функцій і повноважень між посадовими особами і структурними підрозділами, яких торкнулися організаційні зміни. Враховуючи вищезазначене, одним із принципів побудови організаційних структур управління підприємствами є принцип рівномірності і ритмічності виробництва. Його сутність полягає у тому, що будь-які організаційні зміни, які призводять до ліквідації існуючих або створення нових посад або структурних підрозділів, не повинні позначатись на рівномірності і ритмічності виробництва. Умовами реалізації цього принципу є такі:

1) рішення про організаційні зміни повинно формуватись колективно. Це знижуватиме ймовірність виникнення непередбачуваних управлінських та виробничих ситуацій, які можуть стати причиною неспроможності підприємства виконати оперативно-календарний план виробництва;

2) підприємство повинно володіти резервом виробничих потужностей на випадок необхідності компенсувати обсяг виробництва готової продукції тоді, коли через певні зміни в організаційній структурі виникає потреба тимчасово зупинити роботу обладнання.

3) на підприємстві має бути сформований кадровий резерв із числа осіб, які здатні оперативно приступити до виконання нових функцій. Вони повинні бути ознайомленими із своїми посадовими інструкціями, а також зацікавленими у результатах виконання нових обов'язків.

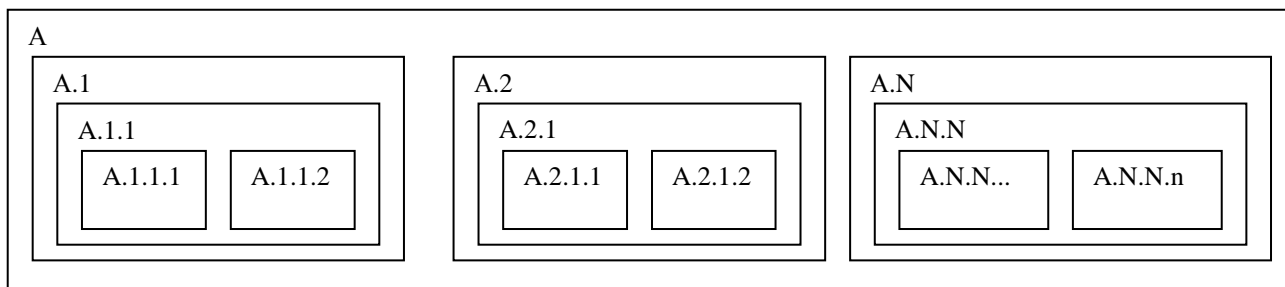
4) зміни в чинній організаційній структурі управління необхідно реалізовувати оперативно, в короткі часові проміжки. Це можливо в тому випадку, коли при моделюванні оновленої організаційної структури на альтернативних засадах усунуто всі можливі перепони виконання організаційних змін.

Під час побудови організаційних структур управління підприємствами наскрізними є принципи системності і економічної ефективності. Сутність першого полягає у тому, що будь-які рішення, внаслідок яких створюються нові або ліквідовуються існуючі посади і підрозділи, не повинні позначатись на цілісності системи управління підприємством, її здатності виконувати поставлені цілі, стабільності функціонування. Принцип системності базується на такій властивості систем, як емерджентність (особлива характеристика системи, яка не властива жодному її елементу). Емерджентність є синергічним явищем, яке не є сумою властивостей окремих складових системи, а якісно новою властивістю системи, яка з'являється тоді, коли система є цілісним утворенням, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, саморозвивається, реалізовує цілі і виконує функції, задля яких її створено.

Під час використання організаційної структури управління підприємствами в умовах формування спільного підприємства, злиття підприємств або їх поглинання одне одним поширеними є ситуації, за яких:

- із двох і більше організаційних структур управління утворюється нова організаційна структура;
- одна або більше організаційних структур управління стають частиною іншої існуючої організаційної структури управління.

Виникнення таких ситуацій, як правило, передбачає формування складних систем управління, які містять низку підсистем, що пов'язані між собою і зовнішнім середовищем багатьма лінійними і функціональними зв'язками. Приклад такої системи наведено на рис. 4.



**Рис. 4. Приклад складної системи, що містить кілька компонентних рівнів**

*Примітки: побудовано авторами. Умовні позначення: A – початковий компонентний рівень складної системи; A.1, A.2 і A.N – перший рівень декомпозиції складної системи; A.1.1, A.2.1 і A.N.N – другий рівень декомпозиції складної системи; A.1.1.1, A.1.1.2, A.2.1.1, A.2.1.2, A.N.N..., A.N.Nn – низовий рівень декомпозиції складної системи.*

Сповідування принципу системності під час побудови організаційних структур управління вимагає від керівників підприємств адекватного бачення місії організації, структурованості цілей організації, їх часової і просторової адекватності, послідовності у розробленні і виконанні управлінських рішень тактичного характеру, їх узгодженості із стратегією розвитку підприємства тощо.

Щодо принципу економічної ефективності, то його сутність полягає у тому, що будь-які організаційні рішення, які зумовлюють зміни чинної організаційної структури управління, повинні забезпечувати підприємству очікувані значення показників економічного розвитку. Тут, передусім, йдеться про прибутковість підприємства і його фінансову стійкість. Відомі численні приклади того, як крупні вітчизняні підприємства (ПАТ «ТПО-Сервіс», ПАТ «АТЛАНТА-ТРЕЙД», ПНВП «МЕНТАЛ», ТОВ «ІнтерПЕТ», ПрАТ «Завод «Південкабель», ПрАТ «Завод Промбудкабель», ПАТ «Миколаївське підприємство «Ера», ПАТ «Електротехнічний завод», ПАТ «Азовкабель», ПАТ «Лтава») і відомі на весь світ зарубіжні компанії (Lexmark, LG Group, Richemont, Royal Dutch Shell plc, AXA SA, SAAB AB, Sanofi-Aventis, Samsung Group, Seiko Holdings Corporation, ORACLE, Parmalat S.p.A., Parker Hannifin, PepsiCo Inc., Petronas, Philips, Proton) опинялись на межі банкрутства через те, що ігнорували принцип економічної ефективності у формі здійснення вкладень коштів у неприбуткові проекти, «роздування» штату адміністративного апарату управління, понесення значних витрат на впровадження нових інформаційних систем управління тощо. Як наслідок, зростав розрив між обсягом і частотою виникнення додатних і від'ємних грошових потоків, зменшувалась рентабельність, погіршувались значення показників ліквідності і оборотності. Узагальнення огляду літературних джерел [1; 5; 6; 8; 11; 12] і власні дослідження дозволяють стверджувати, що для дотримання керівниками підприємств принципу економічної ефективності у побудові організаційних структур управління вимагає постійного моніторингу зміни доходів і витрат, активів і пасивів, динаміки значень коефіцієнтів фінансової стійкості і прибутковості (рис. 5).



**Рис. 5. Етапи моніторингу показників економічного розвитку підприємства**

*Примітки: побудовано авторами*

Постійного глибокого аналізу потребують фактори, які зумовлюють ці зміни. Аналітики підприємства повинні регулярно ідентифікувати, які зі змін є причиною суб'єктивних рішень керівників підприємств, а які викликані об'єктивними обставинами, зокрема попитом і пропозицією на ринку готової продукції, зміною цін, облікової ставки, фіскальною політикою тощо.

Таким чином, у результаті виконаних досліджень виявлено, що при побудові організаційних структур управління керівникам підприємств необхідно дотримуватись низки взаємопов'язаних принципів, а саме: декомпозиції, системності, субординації, мобільності (гнучкості), уникнення протиріч, перехресного контролювання, стандартизації правил і процедур, рівномірності і ритмічності виробництва, економічної ефективності. Їх сповідування сприятиме раціональності управлінських рішень, пов'язаних із формуванням і використанням організаційних структур управління підприємством.

**Висновки.** Таким чином, принципи є певними вихідними положеннями, правилами, керуючись якими можливим є раціонально сформувати організаційну структуру управління і забезпечити ефективне її використання. Проведені дослідження показали, що, формуючи і використовуючи організаційну структуру управління підприємством, керівнику необхідно керуватись такими принципами, як декомпозиції, системності, субординації, мобільності (гнучкості), уникнення протиріч, перехресного контролювання, стандартизації правил і процедур, рівномірності і ритмічності виробництва, економічної ефективності. Доцільно визнати, що дотримання керівниками підприємств цих принципів є необхідною, але не достатньою умовою раціонального формування і ефективного використання організаційних структур управління. Виділені принципи забезпечують очікувані результати тоді, коли їх практичне застосування базується на науково-обґрунтованому методичному інструментарії виконання конкретних управлінських завдань.

### Література.

- 1.Алипова И.А. Методы формирования управленческих решений на предприятии / И.А. Алипова, Н.В. Пискунова // Менеджер. – 2001. – № 2 – С. 97-101.
- 2.Антонов В.М. Интеллектуально-математичний менеджмент. Кіберакмеологічна концепція: Монографія / Антонов В.М. – К.: КНТ, 2007. – 528 с.
- 3.Берсуцкий Я.Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели: Монография / Я.Г. Берсуцкий, Н.Н. Лепа – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2001. – 235 с.
- 4.Васильков В.Г. Організація виробництва / В.Г. Васильков – К.: Знання, 2003. – 230 с.
5. Вільгуцька Р.Б. Моделювання організаційних структур управління підприємств / Р.Б. Вільгуцька // Науковий журнал «Бізнес Інформ». – 2014. – № 5. – с.145-150
- 6.Вовчак І.С. Автоматизовані системи менеджменту: основні положення, методичні рекомендації по проектуванню та впровадженню / І.С. Вовчак – Тернопіль: СМП «Астон», 2007. – 146 с.
- 7.Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г.Калюжна, В.І. Отенко – Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. — 512 с.
- 8.Н. Г. Георгіаді Сутність і види організаційних структур управління підприємствами / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька // Сталій розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. - № 7 (17). – С. 94-98.
- 9.Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці / В.Р. Гігель.: Монографія. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202с.
10. Кузьмін О.Є. Проблеми фінансово-кредитного регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур: Монографія / О.Є.Кузьмін, І.В. Алексеев, М.К. Колісник та ін. / за заг ред. О.Є. Кузьміна, І.В. Алексеева. – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2007. - 152 с.
11. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек – К.: КНТЕУ, 2007 р. – 584 с.
12. N. Heorhiadi Method of morphological analysis of enterprise management organizational structure / N. Heorhiadi, N. Iwaszczuk, R. Vilhutska // Econtechmod. An international quarterly journal. Lublin-Rzeszow – 2013. Vol. 2 No. 4. 17-27.

### References.

- 1.Alipova, I.A. and Piskunova, N.V.( 2001), “Methods of forming management decisions in the enterprise”, Menedzher, vol. 2, pp. 97-101
- 2.Antonov, V.M. (2007), Intelktualno-matematychnyy menedzhment. Kiberatmeolohichna konceptsiya: Monohrafiya [Intellectual-mathematical management. Cyberchemological concept: Monograph], KNT, Kyiv, Ukraine.
- 3.Bersuzkyu, Ya.H. and Lepa, N.N. ( 2001), Prynatyatye reshenyyu v upravlenyyu ekonomicheskymy obektamy: metody y modely: Monohrafiyya [Decision-making in the management of economic objects: methods and models: Monograph], YEP NAN Ukrainy, Donezk, Ukraine.
- 4.Vasylykov, V.H.(2003), Orhanizatsiya vyrobnytstva[Organization of production], Znannya, Kyiv, Ukraine.
- 5.Vilhutska, R.B.(2014), “Modeling organizational structures of enterprise management”, *Naukovyy zhurnal «Biznes Inform»*, vol. 5, pp.145-150
- 6.Vovchak, I.S. (2007), Avtomatyzovani systemy menedzhmentu: osnovni polozennya, metodychni rekomendatsiyyi po proektuvannyyu ta vprovadzennyyu [Automated management systems: basic provisions, methodical recommendations for designing and implementation], SMP “Aston”, Ternopil, Ukraine.
- 7.Voronkova, A.E. Kalyuzhna, N.H. and Otenko, V.I. (2008), Upravlinski rishennya u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryyemstva: orhanizatsiynyy aspekt: Monohrafiya [Management decisions in ensuring the

competitiveness of the enterprise: organizational aspect: Monograph], Skhidnoukrayinsky natsionalnyy un-t im. Volodymyra Dalya, VD "INZHEK", Kharkiv, Ukraine.

8. Heorhiadi, N.H. and Vilhutska, R.B., (2012), "The essence and types of organizational structures of management of enterprises", *Stalyy rozvytok ekonomiky. Vseukrayinsky naukovo-vyrobnychyy zhurnal*, vol 7 (17), pp. 94-98.

9. Kihel, V.R. (2003), *Metody i modeli pidtrymky pryynyattya rishen u rynkoviy ekonomitsi: Monohrafiya* [Methods and models of decision support in a market economy: Monograph], TSUL, Kyiv, Ukraine.

10. Kuzmin, O.YE. Alyeksyeyev, I.V. and Kolisnyk, M.K. (2007) *Problemy finansovo-kredytnoho rehulyuvannya innovatsiynoho rozvytku vyrobnycho-hospodarskykh struktur: Monohrafiya* [Problems of financial and credit regulation of innovation development of industrial-economic structures: Monograph], Vydavnytstvo natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika», Lviv, Ukraine.

11. Mazaraki, A.A. and Moshek, H.YE. (2007), *Menedzhment: teoriya i praktyka* [Management: Theory and Practice], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

12. Heorhiadi, N. Iwaszczuk, N. and Vilhutska, R. (2013) "Method of morphological analysis of enterprise management organizational structure", *Econtechmod. An international quarterly journal. Lublin-Rzeszow*, vol. 2, No. 4, pp.17-27.

*Стаття надійшла до редакції 14.03.2018 р.*