

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.48](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.48)

УДК: 658.29/5

*О. М. Овдіюк,  
к. е. н., доцент, Житомирський національний агроекологічний університет  
ORCID: 0000-0001-9782-1750*

## **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

*О. М. Ovdiuk  
Phd, associate professor, Zhytomyr National Agroecological University*

### **MANAGERIAL DECISIONS IN THE TECHNOLOGY OF ENTERPRISES' MANAGEMENT**

*У статті досліджено проблематику та особливості прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту. До основних завдань, які були поставлені, можна віднести наступні: визначення змісту та сутності понять: «технологія», «технологія управління»; визначити особливості процесу формування управлінського рішення в технології менеджменту; визначення особливості комунікаційного процесу в циклі управління підприємством при прийнятті управлінських рішень та значення управлінських ролей при формуванні компонент управлінського рішення.*

*Досліджено поняття терміну «технологія» в цілому та сучасні підходи, щодо бачення поняття «технологія управління» в сфері управління підприємствами. Визначено, що процес прийняття та імплементації управлінського рішення в технології менеджменту має бути локалізовано в відповідному ієрархічному рівні, де виникла потреба в даній процедурі.*

*Був розроблений покроковий процес формування управлінського рішення в технології менеджменту, з виділенням двох блоків – каскадно-аналітичного блоку та блоку вибору і визначено їх складові елементи.*

*Визначено особливості процесу комунікаційних зав'язків в циклі управління підприємством з позиції розподілу ролей кожного з учасників формування та реалізації управлінського рішення.*

*Розроблено комунікаційну модель спілкування, передачі та отримання інформації в середовищі прийняття управлінських рішень. Встановлено, що першопочаткове формування компонентних частин управлінських рішень повинно починатися з низових рівнів. Даний підхід сприяє розвитку та мобілізації знання і професійних компетенцій оперативного персоналу.*

*Визначена участь та роль кожного учасника в технології менеджменту при прийнятті управлінських рішень. Охарактеризовано функціональні обов'язки та ролі представників управлінського циклу при прийнятті управлінських рішень. Встановлено, що для досягнення найкращого ефекту, менеджери всіх рівнів та циклів повинні мати доступну комунікаційну мережу. Ефективність прийняття управлінських рішень в технології менеджменту буде залежати від вдалого комбінування аналітичних, технічних методів та інтуїції усіх задіяних в даному процесі.*

*The article deals with the problems and peculiarities of making managerial decisions in the technology of modern management. The main tasks include the following: to define the content and essence of the*

concepts: "technology" and "management technology"; to define the peculiarities of the process of making managerial decision in management technology; to identify the features of communication process in the cycle of enterprise management when making managerial decisions and the importance of managerial roles in the formation of the components of managerial decisions.

The concept of the term «technology» in general and modern approaches concerning the concept «technology of management» in the sphere of enterprise management was under research. The author found out that the acceptance process and implementation of managerial decisions in management technology should be localized at the appropriate hierarchical level, where the need for this procedure has arisen.

The step-by-step process of forming a managerial decision in management technology, allocation of two blocks – the cascade and analytic block as well as the block of choice, and their constituent elements were determined.

The author of the article analyzed the peculiarities of the process of communication joints in the cycle of the enterprise management from the point of view of distribution of each participant's roles in the formation and implementation of managerial decisions.

The communication model of interaction, transmission and reception of information in making managerial decisions media was developed. It was established that the initial formation of compartments of managerial decisions should begin from the lower levels. This approach facilitates the development and mobilization of knowledge and professional skills of operational personnel.

The researcher determined part and role of each participant in management technology in making managerial decisions. The author also described functional responsibilities and roles of management cycle representatives in the process of making managerial decisions. It was established that managers of all levels and cycles, must have an accessible communication network to achieve the best effect. The effectiveness of making managerial decisions in management technology will depend on the successful combination of analytical, technical methods and intuition of all involved in this process.

**Ключові слова:** управлінські рішення; технологія менеджменту; комунікації; управлінські ролі; функціональні обов'язки; управлінський цикл.

**Key words:** managerial decisions; management technology; communication; managerial roles; functional duties; management cycle.

### **Постановка проблеми**

Проблематика та особливості прийняття управлінських рішень була актуальною завжди у всі часи від стародавніх до сучасності. Сучасні технології мають суттєвий вплив на розвиток менеджменту в цілому та на сферу прийняття управлінських рішень. А для того щоб ефективно функціонувала будь-яка організація, а саме досягалися поставлені цілі, мають прийматися виважені, оптимальні, раціональні управлінські рішення, незалежно від того чим замається об'єкт управління. Таким чином дослідження існуючих технологій менеджменту в частині управлінських рішень набуває актуальності на сучасному етапі.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

В сучасній науковій літературі проблемам та особливостям прийняття управлінських рішень приділена належна увага. Значний внесок у розробку і вирішення проблематики теорії управлінських рішень внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, П. Друкера, Крейнер С., Коттер Дж., Колпаков В.М. та інші. Однак, із посиленням ролі управлінських рішень в умовах науково-технічного прогресу та зростанням кількості наукових праць в даній сфері, виникає потреба дослідження особливостей прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту.

### **Формулювання цілей (постановка завдань)**

Метою дослідження виступає вивчення проблематики та особливостей прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту. До основних завдань варто віднести наступні: визначення змісту та сутності понять: «технологія», «технологія управління»; визначити особливості процесу формування управлінського рішення в технології менеджменту.

### **Результати досліджень**

Розглянемо походження поняття слова технологія. Технологія (від греч. (грецький) τέχνη - мистецтво, майстерність, уміння і logos – наука), сукупність прийомів і способів здобуття, обробки або переробки сировини тощо [1]. Таким чином, за допомогою цього терміну ми окреслюємо творчий підхід, з точки зору наук, у досягненні поставленої мети за допомогою низки методів та прийомів.

Вперше даний термін був використаний Й. Бекманом. У кінці 18 століття в загальному масиві знань про техніку стали розрізняти традиційний описовий розділ і новий, середній клас, який отримав назву «технологія». Цей термін запровадив Йоган Бекман (1739-1811), в своїй праці «Вступ у технологію», опублікованій в 1777 р., він писав: "Огляд винаходів, їхнього розвитку та успіхів у мистецтвах і ремеслах може називатися історією технічних мистецтв; технологія, яка пояснює в цілому, методично і точно всі види праці з їхніми наслідками й причинами, являє собою набагато більше" [2].

Технологія – це сукупність методів оброблення, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалу або напівфабрикату, здійснюваних у процесі виготовлення продукції [3]. Отже, «технологія» - це підхід, який об'єднує в собі визначену методику досягнення цільового сукупного результату в будь-якій сфері.

Розглянемо сучасні підходи, щодо бачення поняття «технологія» в сфері управління підприємствами. Так, процес управління передбачає здійснення управлінських функцій, якими у сучасному трактуванні є збір і аналіз інформації, планування, реалізація (організація та мотивація), облік, контроль, аналіз, регулювання. Кожну з цих функцій можна виконувати через сукупність різних управлінських процедур, що забезпечується відповідним інструментарієм. Технологія управління – цілеспрямована, впорядкована, скоординована сукупність управлінських процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій і забезпечуються вибором доцільних інструментів і методів управління [4]. Таким чином, ключовими факторами для технології в управлінні є інформаційне середовище та спосіб отримання і перетворення інформації, необхідної для здійснення управлінської функції.

З точки зору управлінської праці це поняття трактують наступним чином - технологія це будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів для отримання бажаних результатів. Так як предметом і відповідно вихідним матеріалом управлінської праці є інформація, то технологією менеджменту може бути комплекс методів щодо обробки управлінської інформації з метою вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень [5]. Таким чином, метою управлінських технологій є управлінський процес, який має досягти поставленої цілі.

Під технологією управління розуміють наступне – це структурована послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами [6]. Технології управління надають можливість, згідно з вибраним підходом до управління підприємством, реалізувати у процесах управління принципи управління, використовувати методи управління, організувати процеси управління. Технологія управління відображає зміст управління, процеси руху та оброблення інформації, визначає склад і порядок виконання управлінських робіт, в ході яких інформація перетворюється і створює підстави для впливу на керований об'єкт з метою його переведення до бажаного стану, дозволяє забезпечити раціональну взаємодію структурних підрозділів і окремих виконавців в процесі управління [7]. Отже, технологія управління – це сукупність методів, підходів, процедур, прийомів управлінської праці, які покладені на менеджерів усіх рівнів, спрямованих на досягнення поставлених цілей в частині прийняття ефективних управлінських рішень із забезпеченням циклічного характеру.

Сучасний менеджмент – це на 80 % технологія, а ефективність управління залежить від того, на скільки спеціалісти здатні її засвоїти та навчитися використовувати. Під технологією менеджменту слід розуміти спосіб здійснення діяльності та здатність раціонального поділу її на процедури та операції, з їх подальшою координацією і синхронізацією, вибором оптимальних засобів і методів виконання; засіб перекладу абстрактної мови науки на конкретну мову досягнення поставлених цілей [8, с. 21]. Отже, технологія менеджменту передбачає певну комбінацію прийомів, методів та засобів, як формального так і неформального характеру, які направлені на логічне дезагрегування системи управління на структурні одиниці, які здійснюються в певній послідовності, метою досягнення поставленої цілі. В частині управлінських рішень в технології менеджменту можна виділити наступні вимоги, а саме: вибір, розробка та імплементація управлінського рішення має бути локалізовано на тому рівні ієрархічної структури, де сконцентрована необхідна інформація для вдалого вирішення управлінської задачі.

Розглянемо процес формування управлінського рішення в технології менеджменту (рис. 1).



**Рис. 1. Процес формування управлінського рішення в технології менеджменту**

*Джерело: власні дослідження.*

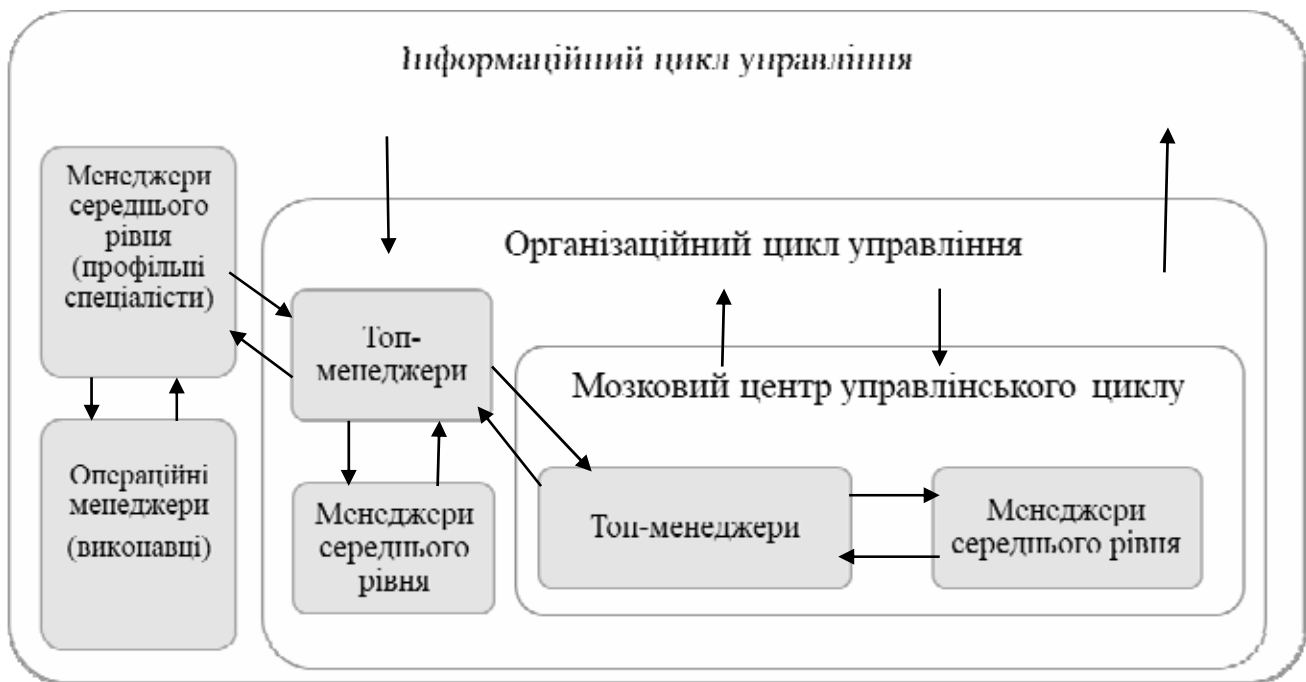
Важливим в процесі формування управлінського рішення в технології менеджменту є те, що визначення проблеми, постановка мети та вибір управлінського рішення, повинні знаходитися на тому рівні ієрархії управлінської структури, де воно буде імплементуватися. Сам процес формування управлінського рішення можна розділити на два блоки дій – перший блок каскадно-аналітичний, а другий блок вибору (рис. 1). Кожен з представлених блоків має свої особливості. Так, перший блок каскадно-аналітичний, охоплює такі етапи процесу формування управлінського рішення, як постановка мети, вплив середовища, оцінка ситуації та визначення проблеми. Варто зазначити, всі три перераховані елементи нерозривно пов'язані один з одним, так як постановка мети включає в себе адекватний перелік дій відповідно до визначеного середовища, яке спровокувало сам процес, тому вплив чинників даного середовища є очевидними та уникнення їх не можливе. Відповідно, оцінка ситуації повинна враховувати всі поставлені задачі та проблемні питання. Ситуації може бути від одної до декількох, і врахування їх впливу на процес постановки мети є обов'язковим. З метою покращання процесу визначення проблеми необхідно проаналізувати кожен ситуацію в комплексі з можливими варіантами дій. Наступний крок даного етапу є формулювання проблеми, яка включає в себе два підходи такі, як визначення цілей, обмежень і критеріїв з врахуванням даного середовища. При визначенні проблеми необхідно враховувати кількість варіантів бажаних цілей та визначення впливу на них обмежень та критеріїв в межах кожної, окремо розглянутої, ситуації. Вдало визначений вектор управлінської ситуації, дасть можливість сформулювати необхідні напрями дій щодо усунення небажаних відхилень в діяльності підприємства. Варто зазначити, що інформаційні потоки, необхідні для формування даного блоку повинні надходити з усіх підрозділів підприємства. Отже, основною метою каскадно-аналітичного блоку є оцінка всіх параметрів системи, дослідження аналітично-інформаційної бази показників діяльності усіх підрозділів підприємства та визначення причин виникнення поставленої проблемної ситуації.

Блок вибору включає оцінку отриманих фактових результатів та вибір кінцевого варіанту управлінського рішення. Оцінка отриманих фактових результатів передбачає дослідження впливу сформованої проблеми на ситуацію, уточнення можливих наслідків в заданому часовому проміжку. Ключовим моментом в технології менеджменту є вибір та прийняття управлінського рішення. Складність такого процесу полягає в тому, що управлінське рішення повинно знаходитись в межах інтересів та можливостей тих підрозділів, які будуть його втілювати в життя. Особливістю цього блоку є врахування думки операційного персоналу підприємства, тобто майбутніх виконавців даного рішення. Отже, процес формування, вибору та прийняття управлінського рішення є складним творчим процесом, який має інформаційно охоплювати усі ієрархічні рівні управління підприємством, а також враховувати інтереси та можливості потенційних виконавців даного рішення, включаючи операційний персонал.

Як було вже встановлено, вирішальну роль в технології менеджменту управлінських рішень відіграє людський фактор та здатність їх до здійснення комунікації. Розглянемо декілька сучасних підходів до визначення сутності та змісту поняття «комунікація». Так, у теоретичних дослідженнях комунікація розглядається або як дія (односторонній процес передачі сигналів без здійснення зворотного зв'язку), або як взаємодія (двосторонній процес обміну інформацією) [9]. Також комунікацію асоціюють насамперед з інформаційним обміном і розуміють як спільну комунікативну діяльність її учасників, спрямовану на досягнення конкретних цілей. Вона неможлива без наявності її основних елементів (адресанта, адресата, повідомлення, кодування/декодування, каналу, медіума тощо), які впливають на якість і результат інформаційного обміну [10]. Отже, комунікація – це своєрідний процес передачі інформації від одного джерела до іншого та може здійснюватися в будь-якій зручній формі для учасників даного процесу.

Свою специфіку та особливість мають комунікаційні процеси в сфері менеджменту. Так, на думку О. Бабчинської, комунікації у менеджменті визначають як процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем. Було зазначено, що розглядаючи комунікаційний обмін інформацією на підприємстві, в основному мають на увазі людей, які безпосередньо спілкуються особисто або в групі, а також їх телефонні розмови, листування та звітування тощо, але при цьому також необхідно враховувати, що комунікації передбачають формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих на різних видах стосунках, які спрямовані на досягнення цілей підприємства. Вони являють собою особливу форму впливу на співробітників підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища [11]. В частині управлінських рішень Г. Саймона розглядає комунікації, як процес передачі передумов рішення від одного члена організації до іншого, наявність конкретних методів комунікації визначає спосіб розподілу функцій прийняття рішень в межах самої організації [12, с. 212]. Отже, від якості побудови процесу комунікації і відповідно передачі та отримання необхідної інформації залежить ефективність прийнятих управлінських рішень в технології менеджменту підприємств.

Розглянемо особливості процесу комунікаційних зав'язків в циклі управління підприємством з позиції розподілу ролей кожного з учасників формування та реалізації управлінського рішення (рис. 2).



**Рис. 2. Особливості комунікаційного процесу в циклі управління підприємством при прийнятті управлінських рішень**  
*Джерело: адаптовано [5]*

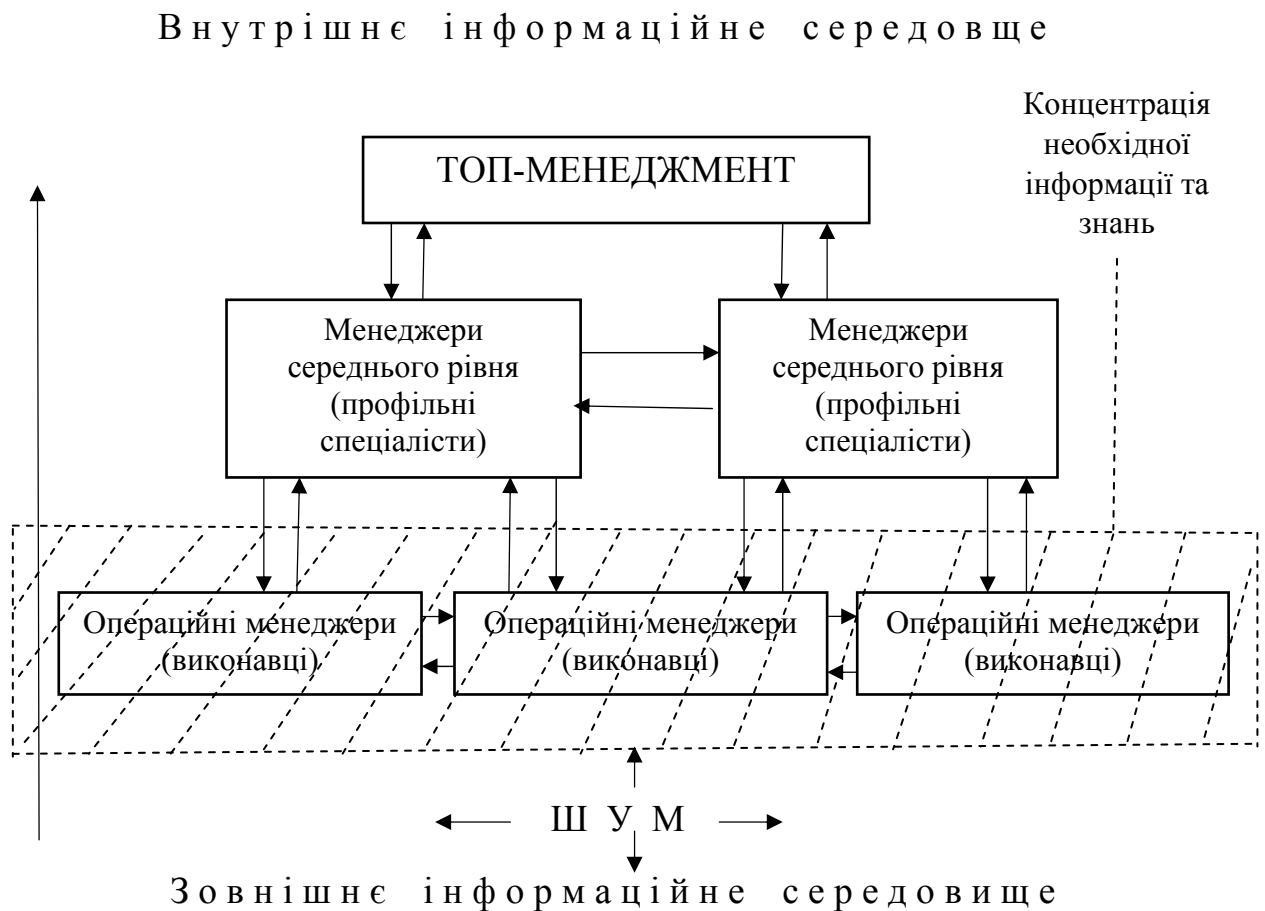
Схематично місце управлінських рішень в технології управління підприємством може бути представлена в вигляді трьох поетапних циклів управління, а саме інформаційного, організаційного та мозкового центру управління, де виробляються та приймаються управлінські рішення. Варто зазначити, що для ефективного вдалого прийняття управлінського рішення всі три цикли та їх безпосередні учасники мають бути взаємопов'язаними та мати чіткі канали комунікації.

Інформаційний цикл управління передбачає виконання таких видів робіт, як пошук необхідної інформації (використовуються внутрішнє та зовнішнє середовище об'єкта управління), подальша обробка та класифікація отриманої інформації та її відповідне зберігання та передача до наступного циклу управління. Задіяними на виконанні таких процесів можуть бути менеджери середнього рівня (профільні спеціалісти, а саме начальники відділів, підрозділів) та операційні менеджери-виконавці.

Для того щоб дана інформація потрапила до відповідного її споживача, використовується операційна підсистема забезпечення, тобто організаційний цикл в технології менеджменту. Метою якого є забезпечення належних умов та відповідного впливу на об'єкт управління шляхом вдалих кадрових рішень в частині підбору кадрів, які будуть здійснювати оперативне планування та організацію праці, координувати процес розподілу та доведення завдань до виконавців та проводити контроль за їх виконанням. Подібні функції покладаються в організації на топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки (начальник відділу кадрів).

Завершальним та основним етапом в технології менеджменту є мозковий центр управлінського циклу прийняття управлінських рішень. Основною метою такого процесу є ретельне дослідження отриманої інформації, її обробка та класифікація, проведення необхідних розрахунків, здійснення прогнозування та на основі отриманих висновків вироблення та прийняття відповідних управлінських рішень. Дана функція покладена на менеджерів середнього рівня та топ-менеджерів. Таким чином, в технології менеджменту при прийнятті управлінських рішень, основна роль відводиться людині та її розумових здібностям.

Побудуємо комунікаційну модель спілкування, передачі та отримання інформації в середовищі прийняття управлінських рішень (рис. 3).



**Рис. 3. Комунікаційна модель прийняття управлінських рішень**

*Джерело: власні дослідження.*

У формування комунікаційної моделі прийняття управлінських рішень можна виділити два етапи виконання різних видів робіт. Перший етап - це інформаційно-аналітичний. Даний етап є найбільш перевантажений різними видами інформації. Він включає в себе синтез та аналіз отриманої інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Основними генераторами такої інформації та відповідних знань є операційні менеджери та безпосередні виконавці управлінських рішень, які найбільше контактують із зовнішнім середовищем підприємства. Також, саме виконавці чітко знають про результативність та ефективність прийнятих рішень. Наприклад, торгові агенти та продавці першими дізнаються про реакцію на той чи інший продукт споживачів і можуть вказати на шляхи вирішення посталої проблеми. Тому варто залучати до розробки управлінських рішень безпосередніх виконавців даних рішень. Таким чином, на першому рівні розробляються компонентні частини необхідної інформації для формування управлінського рішення. Основною метою на цьому рівні є сформувані необхідні сталі канали концентрації та передачі цієї інформації на наступний рівень, а також визначитися із засобами передачі.

Другий етап – це організаційно виконавчий, який включає в себе такі види робіт, як систематизація отриманої інформації від операційних менеджерів та безпосередніх виконавців, відбір альтернативних варіантів та вироблення

відповідного управлінського рішення. На цьому етапі задіяні менеджери середнього рівня та профільні керівники, і безпосередньо топ-менеджери. Їхньою основною метою є чітко сформулювати управлінське рішення та довести його до безпосередніх виконавців, здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань. Отже, для забезпечення ефективності управлінських рішень необхідно починати формування компоненту управлінського рішення з низових рівнів управління. Такий підхід щодо залучення оперативного персоналу, змушує мобілізувати і розвивати їх знання та компетентності.

З метою кращого розуміння поняття набуття відповідних компетентностей та навчання в межах організації оперативного персоналу, розглянемо рольову функцію їх при формуванні інформаційних компоненту управлінського рішення. Вперше поняття «роль» в соціальних науках було введено американським психологом Д. Мідом. Роль – це стійкий комплекс поведінки, яка відповідає визначеній функції в особистих відносинах. Людина, як громадський індивід вступає з іншими людьми в різноманітні відносини (міжособові, політичні, економічні, професійні та інші), виступаючи таким чином носієм різних ролей. Поєднання останніх, складає специфіку його особистості [13]. Якщо розглядати з позиції участі оперативного персоналу в розробці та формуванні управлінського рішення, то роль це – комплекс відповідних методично-рекомендаційних дій, які сприятимуть досягненню поставлених цілей в межах виконуваних функцій індивідом.

Розглянемо участь та роль кожного учасника в технології менеджменту при прийнятті управлінських рішень (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
**Характеристика функціональних обов'язків та ролей представників управлінського циклу при прийнятті управлінських рішень**

Складові технології менеджменту / Ролі менеджера за Г. Мінцбергом	Інформаційний цикл управління		Організаційний цикл управління		Мозковий центр циклу управління	
	Менеджери середнього рівня (профільні спеціалісти)	Операційні менеджери (виконавці)	Топ - менеджери	Менеджери середнього рівня	Топ-менеджери	Менеджери середнього рівня
Міжособистісні ролі: - провідник - лідер - зв'язківець	+		+	+	+	+
Інформаційні ролі: - спостерігач - поширювач - речник	+ + +	+ +	+ + +	+ + +	+ + +	+ + +
Ролі в ухваленні рішень: - підприємець - приборкувач клопотів - розподілювач ресурсів - перемовник	+ + + +	+ + + +	+ + + +	+ + + +	+ + + +	+ + + +

*Джерело: власні дослідження*

Як свідчать дані представлені в табл. 1, практично всі три рольові установки за Г. Мінцбергом задіяні в технології менеджменту в частині прийняття управлінських рішень. Так, в інформаційному циклі управління, який є найбільшим за часовим циклом та просторовими межами, на менеджера середнього рівня покладена задача лідера в частині мотивації та активізації роботи підлеглих, створення відповідних умов виконання ними покладених на них обов'язків по пошуку, збору необхідної інформації для забезпечення інформаційної бази для мозкового центру управлінського циклу. Варто зазначити, що подібне навантаження за ролями на менеджерів середнього рівня спостерігається по всім трьом циклам управління. Різницею є тільки смислова спрямованість ролі в залежності від циклу. Найбільшим є навантаження на менеджерів вищого рівня, так як вони є задіяними у всіх трьох циклах управління в технології менеджменту прийняття управлінських рішень.

#### **Висновки**

Отже, технологію менеджменту в частині прийняття управлінських рішень можна визначити, як комплекс визначених операцій та процедур, які покладені на групу спеціалістів різного профілю, які мають виконуватися в певному порядку з дотриманням певної методики (набір методів, підходів та технічних засобів) в межах встановлених часових інтервалів. Для досягнення найкращого ефекту, менеджери всіх рівнів та циклів повинні мати доступну комунікаційну мережу. Отже, ефективність прийняття управлінських рішень в технології менеджменту буде залежати від вдалого комбінування аналітичних, технічних методів та інтуїції усіх задіяних в даному процесі.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо в можливості доповнення теорії та методології прийняття управлінських рішень в різних сферах застосування в межах визначених управлінських рівнів.

## Література.

1. <http://vseslova.com.ua/word/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F-106867u> ( дата звернення 24.04.19)
2. <https://sites.google.com/site/globalproblemsofmankind/tehnologia> (дата звернення 24.04.19)
3. Соболев В.Г. Визначення сутності поняття «Технологія менеджменту персоналу» Теорія та практика державного управління 2(53)/2016 <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-2/doc/4/405.pdf>
4. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки / І.М. Чмутова // Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. Серія «Економіка». – Вип. 710-711. – Чернівці: ЧНУ, 2014. – С. 70-75.
5. Технології управління (Менеджмент: лекції, статті, література) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia_upravleniya) (дата звернення 23.04.19).
6. Пальчук О., Гуцалюк А. Підходи к определению технологии управления деятельностью предприятия <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/220/1/60.pdf>.
7. Козаченко В.Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення // Економіка і регіон № 3 (58) – 2016 – ПолтНТУ. - С. 37-40.
8. Менеджмент по нотам: Технологія построения эффективных компаний / Под ред. Л. Ю. Григорьева. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. - 692 с.
9. Єжижанська Т.С. Основні підходи до вивчення комунікації [Електронний ресурс] / Т. С. Єжижанська // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер.: Культура і соціальні комунікації. - 2010. - Вип. 2. - С. 28-35. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaksk\\_2010\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaksk_2010_2_6) (дата звернення 15.05.2019).
10. Чорнобай О.Л. Природа, структура і типологія спілкування (комунікації) у професійній діяльності юриста / О. Л. Чорнобай // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. - 2015. - № 824. - С. 347-356. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2015\\_824\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2015_824_57) (дата взвернення 15.05.2019).
11. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> (дата звернення: 15.05.2019).
12. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Пер. з англ. вид. – Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.
13. <https://psychology.academic.ru/2180/%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C> (дата звернення 23.05.2019).

## References.

1. <http://vseslova.com.ua/word/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F-106867u> (Accessed 24 Apr 2019).
2. <https://sites.google.com/site/globalproblemsofmankind/tehnologia> (Accessed 24 Apr 2019).
3. Sobolev, V.H. (2016), "Definition of the essence of the concept "Technology of Personnel Management"", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2(53), [Online], available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-2/doc/4/405.pdf> (Accessed 24 Apr 2019).
4. Chmutova, I.M. (2014), "The essence of management technology and its key features", *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: zb. nauk. prats. Serii «Ekonomika»*, vol. 710-711, pp. 70-75.
5. *Tehnologii upravlenija (Menedzhment: lekci, stat'i, literatura)* [Management Technologies (Management: lectures, articles, literature)], [Online], available at: [http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia_upravleniya) (Accessed 23 Apr 2019).
6. Pal'chuk, O. and Gucaljuk, A. "Approaches to the definition of enterprise management technology", [Online], available at: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/220/1/60.pdf> (Accessed 24 Apr 2019).
7. Kozachenko, V.H. (2016), "Technology Management: Content and Purpose", *Ekonomika i rehion*, vol. 3 (58), pp. 37-40.
8. Grigor'ev L. Ju. (2010), *Menedzhment po notam: Tehnologija postroenija jeffektivnyh kompanij* [Note Management: Technology for Building Efficient Companies], Al'pina Pablisherz, Moscow, Russia, P. 692.
9. Yezhyzhanska, T.S. (2010), "Basic approaches to the study of communication", *Naukovi zapysky [Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia"]*. Ser.: *Kultura i sotsialni komunikatsii*, vol. 2, pp. 28-35, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaksk\\_2010\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaksk_2010_2_6) (Accessed 15 May 2019).
10. Chornobai, O.L. (2015), "Nature, structure and typology of communication (communication) in the professional activity of a lawyer", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha"*. Yurydychni nauky, vol. 824, pp. 347-356, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2015\\_824\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2015_824_57) (Accessed 15 May 2019).
11. Babchinska, O. I. (2018), "Communication process management: general provisions", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> (Accessed 15 May 2019).
12. Saimon, H.A. (2001), *Administratyvna povedinka: Doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiakh, shcho vykonuiut administratyvni funktsii* [Administrative behavior: Investigation of decision-making processes in organizations that perform administrative functions], ArtEk, Kyiv, Ukraine, P. 392.
13. <https://psychology.academic.ru/2180/%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C> (Accessed 23 May 2019).