

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

0 0 0 0 0 0 < 0

УДК 65.01

*Гжегож Павловські,
аспірант кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій,
Львівський університет бізнесу та права (Україна)*

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТИПОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАГАЛЬНА ДІАГНОСТИЧНА ЦІЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ

*Grzegorz Pawlowski,
Postgraduate Student, Department of Business Economy and Information Technology,
Lviv University of Business and Law (Ukraine)*

DIAGNOSTICS OF EFFICIENCY OF A TYPICAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE AS A GENERAL DIAGNOSTIC PURPOSE OF SYSTEM OF MANAGEMENT DIAGNOSTICS

Сучасна теорія та практика ведення бізнесу доводить, що одним із основних результативних способів ефективного пошуку напрямів розвитку системи менеджменту підприємства є застосування управлінської діагностики в системі менеджменту з урахуванням діагностики ефективності типової організаційної структури управління як загальної діагностичної цілі системи управлінської діагностики підприємства. Метою статті є формування й розвиток теоретичних та методичних засад діагностики ефективності типової організаційної структури управління підприємства на основі теорії і практики в галузі управління та адміністрування. З'ясовано, що подана діагностика передбачає аналіз та оцінювання відповідності організаційної структури і управлінської системи стратегічним цілям і тактичним завданням, що вирішуються на конкретному підприємстві. Бізнес-інструментами коригування (удосконалення) системи являються реорганізаційні заходи, що обґрунтовуються за підсумками аналізу і оцінювання результатів діяльності підприємства. Встановлено, що ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики ефективності типової організаційної структури управління підприємства є: показник цілеспрямованості дії апарату управління підприємства; показник дублювання функцій управління; показник надійності праці апарату управління підприємства; показник ритмічності циклу управління; показник безперервності праці апарату управління; показник економічності праці апарату управління; показник відношення чисельності працівників лінійного і функціонального

управління; показник зайнятості працівників у апараті управління. Перспективою подальших розвідок у даному науковому напрямі є розроблення системи загальних діагностичних цілей системи цілей управлінської діагностики підприємства з врахуванням діагностики ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальної діагностичної цілі.

The modern theory and practice of doing business show that the use of management diagnostics in the management system considering diagnostics of efficiency of a typical organizational structure as a general diagnostic purpose of system of management diagnostics of the enterprise is one of the main productive ways to effectively search trends of the enterprise's management system. The formation and development of theoretical and methodological foundations of diagnostics of efficiency of a typical organizational structure of management of the enterprise based on theory and practice in branches of management and administration constitute the purpose of the article. It was found that the given diagnostics involves analysis and assessment of compliance of organizational structure and management systems with strategic goals and tactical tasks, which are solved at particular enterprise. Reorganization measures, which are justified by the analysis and evaluation of the results of the enterprise's activity, are business tools of correction (improvement). It was established, that there are key business-indicators of systems of diagnostics of efficiency of typical organizational structure of the enterprise. We have presented following business-indicators: indicator of dedication of action of the enterprise's management apparatus; index of duplication of management functions; reliability index of labor enterprise's management system, the rate of rhythmic of cycle of management; index of continuity of work of management apparatus; labor cost index of management apparatus; the ratio of the number of employees linear and functional management; employment rate of workers in the administrative apparatus. The prospect of further scientific research in this direction is the development of a system of general diagnostic purposes, goals management system diagnostics the enterprise with regard to diagnostic efficiency of a typical organizational structure of the enterprise as general diagnostic purposes.

Ключові слова: підприємство, управлінська діагностика підприємства, організаційна структура управління, діагностика, бізнес-індикатори.

Keywords: enterprise, management diagnostics of the enterprise, organizational structure of management, diagnostics, business-indicators.

Постановка проблеми. Результативний розвиток та формування перспективи будь-якого підприємства забезпечується завдяки взаємозв'язку ефективної системи менеджменту, високої конкурентоспроможності та інвестиційній привабливості підприємства. Сучасна теорія та практика ведення бізнесу доводить, що одним із основних результативних способів ефективного пошуку напрямів розвитку системи менеджменту підприємства є застосування управлінської діагностики в системі менеджменту з урахуванням діагностики ефективності типової організаційної структури управління як загальної діагностичної цілі системи управлінської діагностики підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що вагомий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів формування, використання та розвитку організаційних структур управління підприємствами здійснили такі науковці, як З. П. Баранник, Т. М. Берідзе, Л. В. Бондарчук, О. А. Гарват, В. В. Глушевський, І. О. Гулівата, М. В. Кармінська-Белоброва, І. В. Копитова, Д. Л. Левчинський, Н. Г. Метеленко, С. А. Петренко, М. П. Пріступа, І. П. Продіус, О.

М. Рибалко, С. С. Свірідова, Г. Л. Садовець, В. В. Смородін, В. В. Сьомченко, А. Д. Чикуркова, О. С. Шевченко та ін. [1 – 15].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Визнаючи вагомий науково-практичний внесок [1 – 15] у дослідження та розвиток окремих аспектів за проблемою, доцільно також зазначити, що недостатньо уваги приділено діагностиці ефективності типової організаційної структури управління підприємства. Це обумовило актуальність роботи, визначило її тему і цільове спрямування (мету та завдання).

Метою статті є формування й розвиток теоретичних та методичних засад діагностики ефективності організаційної структури управління підприємства на основі теорії і практики в галузі управління та адміністрування.

Вклад основного матеріалу дослідження. Аналіз інформаційної бази дослідження за проблемою [1 – 15] засвідчує, що не до кінця розкрито сутність поняття та інструментарій діагностики ефективності організаційної структури управління підприємства. У таких умовах виникає гостра потреба вивчення основних особливостей формування та удосконалення організаційної структури управління підприємства.

Так, з огляду на зазначене встановлено, що структура управління – це упорядкований комплекс взаємопов'язаних елементів, які сприяють функціонуванню та розвитку підприємства [1].

Водночас з'ясовано, організаційна структура управління являє собою форму кооперації та поділу управлінської діяльності, згідно яких проводиться процес управління підприємством за відповідними функціями, націленими на вирішення поставлених завдань [1].

Крім цього, виходячи із інформації, поданої у джерелі [2], організаційна структура управління підприємства являє собою: 1) структуру організаційної системи, яка відображає інформаційні, керуючі і інші зв'язки між учасниками системи; 2) структуру процесу організації (комплекс дій та процесів, спрямованих на формування і удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого); 3) комплекс зв'язків, націлених на внутрішню упорядкованість і узгодженість частин організаційної системи [2, с. 75] (В.В. Глушевський, В.В. Смородін).

В контексті вищезазначеного, під організаційною структурою управління персоналом слід розуміти систему відносин та зв'язків, які виникають (чи зникають) під час трудової діяльності або між наявними та потенційними (чи зникаючими) рівнями системи управління персоналом відповідно до обраної стратегії розвитку управління підприємством [3, с. 38].

Беручи до уваги наведене вище, варто також відмітити, що існують два типи організаційних структур управління персоналом: 1) традиційні; 2) стратегічні. Традиційні організаційні структури управління персоналом характеризуються централізацією, функціональністю, стабільністю та ієрархічністю і передбачають чіткий розподіл праці із централізацією контролю за діяльністю персоналу. Водночас, стратегічні організаційні структури управління визначаються децентралізацією та гнучкістю і націлені на встановлення проблем управління персоналом та їх вирішення внаслідок використання адміністративних і соціально-психологічних методів контролю та координації [3, с. 38] (А.Д. Чикуркова).

Необхідно наголосити і на тому, що організаційна структура управління підприємством повинна відповідати таким вимогам: 1) отримання потрібного результату за мінімальних витрат на апарат управління; 2) можливість пристосування до змінних умов середовища; 3) оперативність реалізації управлінських рішень; 4) забезпечення достовірних інформаційних потоків між керуючою та керованою системами; 5) раціональність прийняття рішень за мінімальних рівнів управління [1].

Поряд з тим, принципи формування організаційної структури управління підприємства повинні базуватись на: 1) стратегії та специфіці діяльності підприємства; 2) визначенні оптимального розподілу праці; 3) забезпеченні оптимального співвідношення між повноваженнями і відповідальністю кожного працівника і апарату управління відповідно до встановлених зв'язків між ними; 4) підтриманні рівноваги між функціями та обов'язками і повноваженнями та відповідальністю; 5) адекватному реагуванні на соціально-культурні умови, що виникли на підприємстві та які становлять значний вплив на процеси прийняття управлінських рішень [4, с. 18].

На основі вивчення праці [4] встановлено, що результат ефективного здійснення організаційних змін на підприємстві передбачає: 1) проведення організаційних змін на усіх рівнях управління, починаючи із вищого; 2) розроблення організаційного проекту відповідно до стратегії підприємства; 3) забезпечення тісного зв'язку між тактичними планами та організаційним проектом; 4) передчасне виявлення реакцій працівників з приводу організаційних змін та своєчасне реагування на їх усунення; 5) підвищення кваліфікації працівників внаслідок проведення організаційних змін на підприємстві [4, с. 21] (І.П. Продіус, М.П. Прістула).

Варто відмітити, що у праці [5] охарактеризовано організаційні структури управління підприємством. М.В. Кармінською-Белобровою [5] зазначено, що найбільш поширеною формою ієрархічного типу структур управління є лінійно-функціональна організація управління. В центрі лінійно-функціональних структур лежить принцип формування та спеціалізації процесу управління згідно функціональних підсистем підприємства [5, с. 193].

Різновидом ієрархічного типу структур є лінійно-штабна структура управління підприємством. Згідно цієї форми ієрархічного типу передбачено функціональне розподілення управлінської праці по відповідних штабних службах на різних рівнях управління [5, с. 193].

Існує також дивізійна структура управління підприємством, в основі якої лежить поєднання децентралізованого управління із централізованою координацією дій [5, с. 193].

Серед інших типів структур управління підприємством є гнучкі, адаптивні та органічні. Вони мають здатність змінювати форму, не прикладаючи до цього значних зусиль. Водночас, формами організації управління цього типу є матричні, проектні, програмно-цільові та бригадні форми [5, с. 194] (М.В. Кармінська-Белоброва).

С.С. Свірідова та Г.Л. Садовець [6] у рамках проектного менеджменту виділяють три форми організаційних структур, зокрема – це штабна проектна організація, матрична проектна організація та “чиста” проектна організація [6, с. 214].

Н.Г. Метеленко [7] узагальнено класифікацію типів організаційних структур управління підприємствами (зокрема промисловими). Так, виділяють такі класи і види організаційних структур управління відповідно до процесу досягнення цілей і рівня централізації [7, с. 47]: 1) бюрократичні (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні (дивізійно-функціональні, дивізійно-продуктові, дивізійно-споживчі, глобальні дивізійні)); 2) централізовані, децентралізовані; 3) адаптивні (органічні) (проектні структури, матричні (змішані) структури, конгломерати (множинні структури), інтеграційні структури, структури координаційного типу).

На основі дослідження підходів до класифікації організаційних структур управління підприємств, запропонованих І. Ансоффом, Г. Мінцбергом та Б. Мільнером, Д.Л. Левчинський [8] пропонує власний класифікаційний поділ організаційних структур управління підприємств.

Так, у відповідності до принципу управління і підпорядкування існують такі типи організаційних структур управління: механістичні, зокрема лінійні; адаптивні (органічні), зокрема дивізійні, проектні, множинні та матричні. За часовими умовами існування організаційна структура управління буває постійною або тимчасовою, за рівнем формалізації – формалізованою та неформалізованою, за рівнем централізації – централізованою, децентралізованою і рецентралізованою, за технологією роботи – реальною та віртуальною, за характером діяльності підприємства – підприємницькою, корпоративною, адміністративною та інтегрованою, за типом реакції на зміни середовища – структури з виробничою реакцією, структури з конкурентною реакцією, структури з інноваційною реакцією, структури з підприємницькою реакцією, структури з адміністративною реакцією [8, с. 110].

О.А. Гарват [9] зазначає, що на сьогодні у практиці діяльності сучасних підприємств використовуються переважно лінійні форми структур управління підприємством [9, с. 170].

На тип, складність і ієрархічність організаційної структури управління впливають такі фактори [5, с. 192]: 1) обсяги виробництва та реалізації продукції; 2) номенклатура продукції; 3) ступінь уніфікації та складності продукції; 4) ступінь концентрації, комбінування, кооперування та спеціалізації виробництва; 5) рівень розвиненості інфраструктури в регіоні; 6) міжнародна інтегрованість підприємства.

Основні завдання, які необхідно виконати під час проектування нової організаційної структури управління, полягають у [1]: 1) встановленні типу організаційної структури управління; 2) визначенні кількості і складу потрібних підрозділів у відповідності до рівнів управління; 3) встановленні особливостей взаємодії між рівнями управління; 4) обчисленні витрат на забезпечення діяльності апарату управління підприємства.

Щодо моделей організаційних структур управління підприємств, то у джерелі [10] представлено одну із таких моделей. Встановлено, що на результативність організаційної структури підприємства впливає зовнішнє середовище. Враховуючи потреби споживачів, формуються бізнес-процеси підприємства, вплив на реалізацію яких структура управління проводить через неформальні та формальні комунікації. Поряд з тим, діяльність виробничих, збутових і функціональних підрозділів під впливом факторів внутрішнього середовища сприяє задоволенню потреб споживачів за рахунок виробництва і

реалізації бажаної продукції [10, с. 246].

Поряд з тим, Д.Л. Левчинським [11] розроблено концептуальну модель удосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства, в основі якої лежить механізм удосконалення організаційної структури. Основними, взаємопов'язаними між собою компонентами цього механізму є: 1) блок мотивації; 2) блок організаційно-правового забезпечення; 3) блок кадрового забезпечення; 4) блок фінансового забезпечення; 5) блок матеріально-технічного забезпечення; 6) блок соціально-психологічного забезпечення; 7) блок методичного забезпечення; 8) інформаційний блок [11, с. 25].

Удосконалення організаційної структури на підприємстві (зокрема будівельної сфери) проводиться у п'ять етапів [11, с. 25]:

- 1 етап – вдосконалення системи мотивації працівників на підприємстві, розвиток і саморозвиток працівників;
- 2 етап – оцінювання факторів впливу на структурний розвиток підприємства, розроблення системи заходів щодо формування умов стосовно удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- 3 етап – вирішення проблем удосконалення організаційної структури управління підприємством на підставі використання структур мережевого чи матричного типу, аналіз функцій підрозділів, які задіяні у процесі удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- 4 етап – аналізування досвіду проведення структурних змін, розроблення компонент механізму удосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства;
- 5 етап – реалізації механізму удосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства на практиці, контролювання за процесом роботи механізму удосконалення організаційної структури управління підприємства.

Очевидно, що рівень ефективності реалізації механізму удосконалення організаційної структури управління підприємства тісно пов'язаний із здатністю управлінського персоналу раціонально поєднувати тенденції розвитку економічних процесів, що проводяться підрозділами підприємства із вимогами зовнішнього середовища [11, с. 26] (Д.Л. Левчинський).

Слід зауважити, що у науковій праці [12] представлено методику моніторингу економічної ефективності структури управління підприємством, реалізація якої проходить такі етапи:

- 1 етап – класифікування структурних підрозділів підприємства у відповідності до функціональної ознаки для визначення кількості виробничих підрозділів;
- 2 етап – визначення кількості рівнів управління, кількості керівників на кожному рівні управління, кількості управлінських працівників;
- 3 етап – формування матриці потоку завдань між регулятором і об'єктом управління;
- 4 етап – обчислення трудомісткості вирішення завдання для кожного із керівників;
- 5 етап – визначення часу, потрібного відповідному керівнику на вирішення завдань;
- 6 етап – обчислення середньої тривалості часу на вирішення завдань;
- 7 етап – обчислення значень економічних індикаторів якості організаційної структури управління підприємством [12, с. 152] (З.П. Баранник, Т.М. Берідзе).

Внаслідок використання методики оцінювання рівня адаптивності організаційної структури управління до вимог ринку, у науковій праці [13] встановлено певні закономірності.

Так, визначено, що внаслідок більшої тривалості функціонування підприємства, середній розмір його підрозділів зростає, чим призводить до збільшення формалізованої його поведінки. Однак, така ситуація призводить до проблем трансформації структури, процесів та функцій управління [13, с. 51-52].

Стосовно діагностики ефективності організаційної структури управління підприємства, то ключовими бізнес-індикаторами оцінювання організаційної структури управління підприємства є [14]:

- 1) ступінь відповідності організаційної структури управління меті, цілям і завданням підприємства;
- 2) ступінь оптимальності вертикальних і горизонтальних зв'язків в організаційній структурі управління;
- 3) ступінь стійкості міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління;
- 4) рівень зайнятості працівників у апараті управління;

- 5) коефіцієнт відношення лінійних та функціональних працівників апарату управління;
- 6) кількість вертикальних рівнів управління;
- 7) рівень повноти реалізації управлінських функцій в організаційній структурі управління;
- 8) рівень спеціалізації підрозділів апарату управління;
- 9) рівень дублювання функцій;
- 10) рівень раціональності структури управління підприємством;
- 11) рівень централізації управління;
- 12) рівень відповідності функцій і обов'язків працівників управління повноваженням та відповідальності;
- 13) рівень достовірності статусу управлінських підрозділів та посад;
- 14) рівень гнучкості організаційної структури управління;
- 15) рівень еластичності організаційної структури управління;
- 16) рівень керованості організаційної структури управління [14] (І.В. Копитова).

З'ясовано також, що ефективність формування організаційної структури управління підприємства характеризується такими бізнес-індикаторами, як: 1) рівень забезпеченості організаційної структури можливістю досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства; 2) рівень відповідності організаційної структури управління вимогам проведення внутрішніх функціональних процесів [4, с. 21].

Поряд з тим, Л.В. Бондарчук та І.О. Гулівата [15] здійснили аналіз лінійно-функціональної організаційної моделі управління підприємства, матричних організаційних моделей управління підприємств та мішаної (адаптивної) моделі організаційної структури управління підприємства. На основі цього, науковцями представлено модель формування ефективної структури управління підприємства. Дана модель являє собою поетапне і поступове знаходження взаємозв'язків між організаційними змінними і їх елементами. Це приводиться з ціллю ефективного здійснення управлінських дій, як у рамках конкретного підприємства, так і процесів, що спостерігаються у середовищі в цілому [15, с. 84-86].

Таким чином, на основі виконаних досліджень [1 – 15] та аналізу діючої практики функціонування підприємств встановлено, що діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства передбачає аналіз та оцінювання відповідності організаційної структури і управлінської системи стратегічним цілям і тактичним завданням, що вирішуються на конкретному підприємстві. Бізнес-інструментами коригування (удосконалення) системи являються реорганізаційні заходи, що обґрунтовуються за підсумками аналізу і оцінювання результатів діяльності підприємства.

З метою оцінювання рівня ефективності моделі управління підприємством, пропонується поділити цей аналіз на два елементи – організаційну та економічну складові [15, с. 87].

Основними бізнес-індикаторами дослідження організаційної складової моделі формування ефективної структури управління підприємства є [15, с. 87]: показник цілеспрямованості дій апарату управління підприємства (O_1), показник дублювання функцій управління (O_2), показник надійності праці апарату управління підприємства (O_3), показник ритмічності циклу управління (O_4), показник безперервності праці апарату управління (O_5), які рекомендується розраховувати за формулами (1)-(5) [15, с. 87]:

$$O_1 = \frac{\varphi_{\text{Ц}}^{\Delta Y}}{\varphi^{\Delta Y}}, \quad (1)$$

де $\varphi_{\text{Ц}}^{\Delta Y}$ – чисельність працівників апарату управління, на яких покладено виконання спеціальних завдань; $\varphi^{\Delta Y}$ – загальна чисельність працівників апарату управління підприємства;

$$O_2 = K_{\text{П}}^{\Phi} / K_{\text{П}}^{\text{P}}, \quad (2)$$

де $K_{\text{П}}^{\Phi}$ – кількість функцій, закріплених за певними підрозділами; $K_{\text{П}}^{\text{P}}$ – кількість робіт що передбачені функціями певних підрозділів;

$$O_3 = 1 - (O_H^{VP} / O_3^{VP}), \quad (3)$$

де O_H^{VP} – обсяг нереалізованих управлінських рішень; O_3^{VP} – загальний обсяг прийнятих управлінських рішень;

$$O_4 = T_P^{DB} / T_P^H, \quad (4)$$

де T_P^{DB} – тривалість денних відхилень часів від виконання робіт; T_P^H – нормативна тривалість часів роботи;

$$O_5 = T_{II} / TM, \quad (5)$$

де T_{II} – тривалість перерв, що здійснювались апаратом управління; TM – трудомісткість робіт підрозділів апарату управління.

Щодо економічної складової моделі формування ефективної структури управління підприємства, то цей блок характеризується такими бізнес-індикаторами [15, с. 87-88]: показником економічності праці апарату управління (E_1), показником відношення чисельності працівників лінійного і функціонального управління (E_2), показником зайнятості працівників у апараті управління (E_3) – формули (6)-(9) [15, с. 87-88]:

$$E_1 = B_{AU} / B_{BPII}, \quad (6)$$

де B_{AU} – витрати, понесені на управління підприємством; B_{BPII} – витрати, понесені на виробництво реалізованої продукції;

$$E_2 = \chi_{ЛК} / \chi_{ФК}, \quad (7)$$

де $\chi_{ЛК}$ – чисельність лінійних керівників; $\chi_{ФК}$ – чисельність функціональних керівників;

$$E_3 = \chi^{ЗАУ} / \chi^{ВП}, \quad (8)$$

де $\chi^{ВП}$ – чисельність персоналу, задіяного у виробництві продукції.

Отже, виходячи із результатів аналізу інформаційної бази дослідження (теорії та практики) [1 – 15], можна сформулювати такі **висновки** та пропозиції, а саме:

1. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства передбачає аналіз та оцінювання відповідності організаційної структури і управлінської системи стратегічним цілям і тактичним завданням, що вирішуються на конкретному підприємстві. Бізнес-інструментами коригування (удосконалення) системи являються реорганізаційні заходи, що обґрунтовуються за підсумками аналізу і оцінювання результатів діяльності підприємства.

2. Ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики ефективності типової організаційної структури управління підприємства є: 1) показник цілеспрямованості дій апарату управління підприємства; 2) показник дублювання функцій управління; 3) показник надійності праці апарату управління підприємства; 4) показник ритмічності циклу управління; 5) показник безперервності праці апарату управління; 6) показник економічності праці апарату управління; 7) показник відношення чисельності працівників лінійного і функціонального управління; 8) показник зайнятості працівників у апараті управління.

3. Перспективою подальших розвідок у даному науковому напрямі є розроблення системи загальних діагностичних

цілей системи цілей управлінської діагностики підприємства з врахуванням діагностики ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальної діагностичної цілі.

Література.

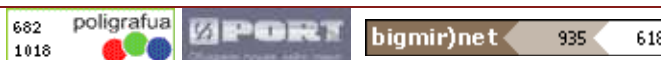
1. Шевченко О.С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства / О.С. Шевченко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Tekhnichnyi_progres_ta_efektivnist_vyrobnnytstva/2010/56/1_02.pdf.
2. Глушевський В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством / В.В. Глушевський, В.В. Смородін // Економічний вісник Запорізької держ. інженерної академії. – 2016. – Вип. 4-1 (04). – С. 70-76.
3. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу / А.Д. Чикуркова // Збірник наукових праць “Економічні науки” ПВНЗ “Буковинський університет”. – 2010. – Вип. 6. – С. 35-41.
4. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 17-22.
5. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством / М.В. Кармінська-Белоброва // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 192-195.
6. Свірідова С.С. Застосування проектних організаційних структур на корпоративних підприємствах / С.С. Свірідова, Г.Л. Садовець // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2010. – № 684: Проблеми економіки та управління. – С. 213–218.
7. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства / Н.Г. Метеленко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 46-49.
8. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством / Д.Л. Левчинський // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. / Міжнар. гуманіт. ун-т. – Одеса: МГУ, 2015. – Вип. 14. – С. 107-110.
9. Гарват О.А. Удосконалення організаційних структур підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації / О.А. Гарват // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 2, Т. 1. – С. 168-171.
10. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С.А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3), Т. 2. – С. 245-252.
11. Левчинський Д.Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління будівельним підприємством / Д.Л. Левчинський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2015. – Вип. 4. – С. 23-26.
12. Баранник З.П. Моніторинг ефективності організаційно-економічного стану підприємств гірничого комплексу / З.П. Баранник, Т.М. Берідзе // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 16. – С. 152-154.
13. Рибалко О.М. Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства / О.М. Рибалко, В.В. Сьомченко // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 1 (5). – С. 49-52.
14. Копитова І.В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства / І.В. Копитова // Ефективна економіка. – 2014. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
15. Бондарчук Л.В. Концептуальні підходи та сучасні елементи моделювання ефективного управління підприємством в умовах розвитку економіки / Л.В. Бондарчук, І.О. Гулівата // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2015. – Вип. 2 (4), Ч. 1. – С. 83-89.

References.

1. Shevchenko, O.S. (2010), “Improving the organizational structure of the modern enterprise”, [Online], available at: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Tekhnichnyi_progres_ta_efektivnist_vyrobnnytstva/2010/56/1_02.pdf.
2. Hlushchevskiyi, V.V. and Smorodin, V.V. (2016), “Role of organizational structures in the enterprise management system”, *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzh. inzhenernoi akademii*, vol. 4-1 (04)., pp. 70-76.

3. Chyurkova, A.D. (2010), "Formation of the organizational structure of HR strategic type", *Zbirnyk naukovykh prats "Ekonomichni nauky" PVNZ "Bukovynskiy universytet"*, vol. 6, pp. 35-41.
4. Prodius, I.P. and Pristupa, M.P. (2012), "Improving the organizational structure of the industrial enterprises", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 3-4 (4-5), pp. 17-22.
5. Karminska-Bielobrova, M.V. (2012), "Organizational management structure", *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 192-195.
6. Sviridova, S.S. and Sadovets, H.L. (2010), "Application design organizational structures for corporate enterprises", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 684, pp. 213-218.
7. Metelenko, N.H. (2009), "Formation of the organizational structure of management as part of internal economic mechanism industrial enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 46-49.
8. Levchynskiy, D.L. (2015), "Approaches to the classification of organizational management structure" *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment: zb. nauk. pr.*, vol. 14, MHU, Odesa, Ukraine, pp. 107-110.
9. Harvat, O.A. (2010), "Approaches to the classification of organizational management structure", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 1, pp. 168-171.
10. Petrenko, S.A. (2010), "Comparative analysis of models of organizational structure", *Biuletен Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, vol. 1 (3), no. 2, pp. 245-252.
11. Levchynskiy, D.L. (2015), "The mechanism of improving the organizational structure of the building now", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 4, pp. 23-26.
12. Barannyk, Z.P. and Beridze, T.M. (2016), "Monitoring the effectiveness of the organizational and economic standing of the mining complex", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 16, pp. 152-154.
13. Rybalko, O.M. and Somchenko, V.V. (2010), "Transformation of organizational structures of management of transport enterprise", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1 (5), pp. 49-52.
14. Kopytova, I.V. (2014), "Evaluation of optimality of organizational structure of management when changing strategy in a company", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> .
15. Bondarchuk, L.V. and Hulivata, I.O. (2015), "Conceptual approaches to modeling and modern elements of effective management in terms of economic development", *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 2 (4), part. 1, pp. 83-89.

Стаття надійшла до редакції 14.03.2017 р.



ТОВ "ДКС Центр"

Брошу