Р. Б. Вільгуцька,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів
ORCID ID: 0000-0002-9291-8606

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.72

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА НА ПОБУДОВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

R. Vilhutska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and International Business, Lviv Polytechnic National University

THE INFLUENCE OF SOCIAL MEDIA ON THE CONSTRUCTION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті розглянуто вплив соціальні медіа інших факторів на побудову організаційної структури управління (ОСУ) підприємства. Здійснено аналіз соціальних медіа та їх вплив на діяльність підприємства загалом і конкретизовано на ОСУ. Також охарактеризовано вплив інших факторів, а саме: цілі підприємства, його працівники, вид господарської діяльності, організаційна форма, в якій засноване підприємство, його величина, автоматизація виробництва, інтегрованість підприємства у виробничо-господарські структури, положення законодавства, яке регламентує господарську діяльність, професійна підготовка керівників, їх бачення, переконання й амбіції, рівень конкуренції в галузі та стан ринкової кон'юнктури. На основі проведених досліджень було виявлено, що приймаючи рішення щодо врегулювання дії будь-якого з факторів, які впливають на побудову організаційної структури управління підприємством, необхідно враховувати те, що це рішення може позначитись на характері цих факторів, які входять із ним в один ланцюжок, а також певною мірою відобразитись на факторах іншого ланцюжка, оскільки всі ці фактори пов'язані лінійними або опосередкованими зв'язками.

The article considers the influence of social media of other factors on the construction of the organizational structure of management (OSM) of the enterprise. The analysis of social media and their impact on the enterprise in general and specified on the OSM. The influence of other factors is also characterized, such as goals of the enterprise, employees, type of economic activity, organizational form in which the enterprise is founded, size, production automation, integration of the enterprise into production and economic structures, provisions of legislation governing economic activity, training leaders, vision, beliefs and ambitions, the level of competition in the industry and the state of market conditions. Social media influences the company, because it contributes to the promotion of its brand among consumers. Today, it is not possible to remain "offline" for both individuals and businesses. In order to be successful, profitable, to function effectively, you should promote yourself through social media, so when building a OSM it is necessary to take this into account. It is the structure of the enterprise that holistically reflects it, all the links and relationships that exist there. Factors such as the type of activity of enterprises, form of ownership, employees and goals set by the enterprise, etc. also have an important influence on the construction of OSM. After all, the interaction of each of them is reflected in the company's activities and affects its OSM. In the list of identified factors, the most significant are the goals of the enterprise and the size, professional training of managers, their visions, beliefs and ambitions, as well as no less important influence of social media. So, such factors as the staffing of structural units of the enterprise with the necessary qualifications and the level of competition in the industry and the state of the market

situation are the least significant. Based on research, it was found that when deciding on the regulation of any of the factors that affect the construction of the organizational structure of enterprise management, it is necessary to take into account that this decision may affect the nature of these factors that are in the same chain, and to a certain extent to be reflected in the factors of another chain, since all these factors are connected by linear or indirect connections.

Ключові слова: соціальні медіа, організаційні структури управління, фактори впливу, цілі, форма власності, працівники, вид діяльності підприємства.

Key words: social media, organizational structures of management, factors of influence, goals, form of ownership, employees, type of enterprise activity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Кожне підприємство у своїй діяльності стикається із побудовою структури управління як вітчизняні, так і іноземні компанії. Як показує практика, при побудові своїх ОСУ підприємства часто не враховують вплив факторів на їхню діяльність, зокрема соціальних медіа. Їхні структури не відповідають місії та цілям підприємства, комунікаційні зв'язки між підрозділами не ефективні та несвоєчасні, працівники ненамірено "зливають" конфіденційну інформацію через соціальні мережі тощо. Сучасні глобалізаційні зміни у суспільстві, в економіці диктують свої правила ведення підприємницької діяльності, а їх ОСУ повинні бути гнучкими та мобільними, адже будь-які зміни у середовищі функціонування впливають на діяльність підприємств та їх структур, які є динамічними утвореннями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У вітчизняній та іноземній науковій літературі приділено увагу побудові організаційних структур управління [1—9], проте дані дослідження не враховують вплив соціальних медіа на побудову організаційних структур, а також взаємозв'язки між іншими факторами впливу під час побудови структури підприємства. Саме тому слід детально розглянути дане питання, адже розпочато масову цифровізацію суспільства, в якій соціальні медіа займають одну із ключових ролей.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ

Завдання полягає у дослідженні та аналізі впливу соціальних медіа та інших факторів на побудову організаційних структур управління, а також взаємозв'язок між ними.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Все більше підприємств у своїй діяльності відстежують вплив соціальних медіа на свою діяльність, він може бути як і позитивним так і негативним, проте ігнорувати ним не можна. Соціальні медіа — це онлайн технології, з допомогою яких особи можуть обмінюватись інформацією, взаємодіяти, спілкуватись, співпрацювати з іншими користувачами певного онлайн сервісу. У теперішньому світі поширення інформації здійснюється дуже активно і стає нормою у міленіалів. Враховуючи швидкі глобалізаційні зміни щодо поширення та розповсюдження інформації, часто великі компанії стикаються із неформальним витоком конфіденційної інформації через соціальні медіа. Вони повинні забезпечувати свій

інформаційний захист і дбати про своїх працівників, щодо правильного використання та застосування соціальних медіа у їхньому житті. Все частіше з допомогою соціальних медіа підприємства просувають нові продукти, стежать за смаками споживачів, вивчають поведінку споживачів, продукти / товари, які їм необхідні. Проте існує ряд ризиків, з якими стикаються підприємства, а саме:

- не врахування важливості соціальних медіа для підприємства у сучасному суспільстві;
- несвоєчасне отримання інформації із соціальних медіа;
- ігнорування інформації;
- нечітке розуміння поставлених завдань членами команди;
- результати отриманої інформації через соціальні медіа важко виміряти через непослідовність її отримання;
- відсутність стратегічної логіки між каналами;
- роздутість штату відповідальних за соціальні медіа.

Відповідно до проведеного дослідження компанією Simply Measured соціальні медіа можуть бути у різних структурних підрозділах підприємства, зокрема 67% підрозділів соціальних медіа перебувають під контролем відділу маркетингу, 17% — відділу комунікацій, 5% — відділу зв'язків із громадськістю, 1% — відділу підтримки клієнтів, 15% — припадають у категорію "інше". Основними перевагами впливу соціальних медіа, є досягнення та залучення аудиторії через врахування місця проведеного ними часу. Також вони впливають на вибір та поведінку людей через відповідний контент, сприяють творчому самовираженню людей. У своїй діяльності соціальні медіа залучають інфлюенсерів, що сприяє скороченню витрат на маркетинг та підвищенню оптимізації пошукових систем (SEO), сприяє полегшенню тестування різних ідей та креативних проєктів [7, с. 129—130]. За допомогою соціальних медіа є можливість швидкого реагування на смаки споживачів, а також неочікувано отримати цінну інформацію, факти про вподобання споживачів, що зекономить час і кошти підприємства. При правильному використанні соціальних медіа можна управляти ризиками та мінімізувати їх вплив на організацію. Через планування, організування, розуміння встановлених правил і норм в організації та розробку відповідної системи підтримки, можливо якісно керувати своєю діяльністю в соціальних мережах, що сприятиме розвитку та ефективному функціонуванню.

ню підприємства. Враховуючи це, підприємствам варто врахувати вплив соціальних медіа при побудові чи реорганізації їхньої організаційної структури управління. Адже, якщо організаційна структура відповідає місії, цілям, завданню підприємства і працює взаємозагально, це забезпечить його розвиток.

Проведені дослідження показали, що на побудову організаційної структури управління впливає також ряд інших факторів, зокрема вид господарської діяльності підприємства. В залежності від діяльності підприємства (виробництво продукції, надання фінансових, маркетингових послуг, торгівля тощо), відбувається створення структурних підрозділів, здійснюється розподіл функцій між ними, будуються комунікації тощо. Отже, вид діяльності визначає бізнес-процеси в організації, що позначається на побудові і використанні ОСУ. Вид діяльності є фактором внутрішнього середовища організації, який з часом може збільшуватись через зростання кількості його різновидів, а також замінювати їх на інші, тому цей фактор належить до тих, дію яких можна урегулювати. З позиції характеру впливу на побудову організаційної структури управління підприємством вид діяльності підприємства може бути як фактором позитивної, так і фактором негативної дії. Характер цього фактора може змінюватись під дією інших чинників, наприклад, унаслідок зміни положень законодавства, суб'єктивізму рішень керівників підприємства тощо.

Організаційна форма, в якій засноване підприємство і положення законодавства, які регламентують господарську діяльність організації, також є факторами, які впливають на ОСУ на етапах її побудови. Чинні правові акти, зокрема положення Господарського кодексу України, як фактор зовнішнього середовища, визначають, якою має бути організаційна структура публічних акціонерних товариств, приватних акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю, товариств з додатковою відповідальністю тощо. Попри те, що законодавство регламентує, які органи управління повинні бути створеними за тієї чи іншої організаційної форми, в якій засноване підприємство, вона належить до факторів внутрішнього середовища, оскільки її вибір є індивідуальним або колективним рішенням власників підприємства. З огляду на це, цей фактор піддається урегулюванню, на відміну від чинного законодавства, яке є фактором, до якого необхідно пристосовуватись. Дослідження показали, що поширеними є випадки зміни підприємством однієї організаційної форми на іншу, це трапляється тоді, коли початково обрана організаційна форма з певних причин перетворюється на фактор негативної дії, зокрема, не дозволяє використовувати певні механізми залучення інвестиційних ресурсів та створює загрози поглинання підприємства конкурентами. На побудову ОСУ також впливає його величина, який є фактором внутрішнього середовища підприємства та дія якого може врегулюватись власниками або керівниками. Численні приклади вказують на те, що величина компанії, безумовно, є одним із визначальних факторів, яка впливає на громіздкість організаційної структури управління, чисельність функціональних і лінійних зв'язків, географічну диверсифікованість структурних підрозділів, кількість працівників в організації тощо. Однак цей фактор має характер невизначеності свого

впливу на ефективність використання ОСУ. З одного боку, відомо, що величина підприємства зокрема, географічна диверсифікованість ОСУ дозволяє досягти економії на масштабі і, таким чином, отримати приріст прибутку від зменшення постійних витрат на одиницю продукції, яку виробляє компанія. З іншого боку, відсутність раціональної побудованої системи логістики і недозавантаження виробничих потужностей, можуть стати тими обставинами, за яких величина організації перетвориться на фактор негативної дії і стане причиною перевитрат на утримання громіздкої ОСУ. Враховуючи це, даний фактор, необхідно постійно контролювати, досліджувати його взаємозв'язок з іншими чинниками, реалізовувати заходи, спрямовані на те, щоб додатні грошові потоки перевищували від'ємні, а вкладення коштів у розвиток ОСУ забезпечувало очікуваний приріст показників економічного розвитку підприємства.

Автоматизація виробництва є фактором внутрішнього середовища підприємства, вплив якого на побудову ОСУ можна врегулювати. Проведені дослідження показали, що підвищення рівня автоматизації виробництва зменшує чисельність працівників виробничих структурних підрозділів, призводить до зростання вимог до рівня підготовки персоналу підприємства і є причиною зростання кількості управлінських структурних підрозділів підприємства. Попри це, слід визнати, що багато компаній, які володіють торговельними марками зі світовим ім'ям і досягли дуже високого рівня автоматизації виробництва, ставши "піонерами" в упровадженні роботизованих виробничих систем, потрапили в ситуацію, коли їхня продукція виявилась надто дорогою через капіталомісткість та інтелектуаломісткість виробництва. Як наслідок, вони намагаються перенести виробництво у країни з нижчим рівнем економічного розвитку, де можна замінити окремі автоматизовані операції на ручну працю і зекономити на заробітній платі та соціальних виплатах працівникам. Таким чином, автоматизація виробництва, хоча і позитивно впливає на ОСУ, проте лише до певної міри і за певних умов.

На побудову ОСУ також впливають і цілі підприємства. У науковій літературі, яка присвячена проблемам менеджменту [1—4; 9], розкрито досить багато підходів до типологізації цілей організацій, а також до побудови системи цілей. Узагальнення позицій різних авторів дозволяє дійти висновку, що проєкт будь-якої організаційної структури управління на етапі створення підприємства базується на визначенні місії організації і побудові системи цілей. Власне кажучи, ОСУ вибудовується так, щоб встановлені підприємством цілі можна було реалізувати, тобто, виконання завдань, які ставляться перед структурними підрозділами підприємства, є передумовою реалізації його цілей. Саме вони є фактором внутрішнього середовища підприємства, який піддається урегулюванню, потреба виникає тоді, коли встановлені цілі не є адекватними, тобто недостатньо кількісно і якісно параметризовані і не визначені у часі, або термін їх реалізації встановлено нереалістично.

Серед факторів, які впливають на побудову ОСУ також виділено інтегрованість підприємства у виробничо-господарські структури. Проведені дослідження показали, що значна кількість підприємств, частково, інтег-

Таблиця 1. Показники, що характеризують значущість факторів, які впливають на побудову організаційних структур управління підприємствами

Порядкові номери факторів	Середня сума балів, призначених експертами факторам	Загальна сума балів, які експерти призначили факторам	Коефіцієнти відносної важливості факторів, частки одиниці
1	8,70	435	0,87
2	8,72	436	0,872
3	9,36	468	0,936
4	9,46	473	0,946
5	8,10	405	0,81
6	8,10	405	0,81
7	8,06	403	0,806
8	9,30	465	0,93
9	4,24	212	0,424
10	5,14	257	0,514

Джерело: побудовано автором за результатами проведених експертних досліджень.

ровані у різні виробничо-господарські структури, а саме: як інноваційні кластери, асоціації, концерни, консорціуми, науково-виробничі об'єднання. У залежності від характеру інтеграції (статутне об'єднання або договірне об'єднання) залежить те, чи цей фактор піддається урегулюванню, чи ні. Рішення про інтеграцію підприємства у певну виробничо-господарську структуру може прийматись власниками, його керівниками, а може формуватись конкурентами, які його поглинають підприємство. З огляду на це, обставини, за яких відбувається інтеграція підприємства у певні виробничо-господарські структури визначають можливість урегулювання дії цього чинника на побудову ОСУ.

Фактором прямої дії на побудову ОСУ є також професійна підготовка керівників підприємства, їх бачення, переконання й амбіції. Важливість впливу цього чинника на досліджуваний об'єкт важко переоцінити, адже керівники встановлюють цілі організації, приймають рішення про ліквідацію існуючих і створення нових посад та підрозділів, здійснюють розподіл функцій, повноважень, обов'язків, закладають основи субординації в організації тощо. Цей фактор належить до внутрішнього середовища організації, проте через суб'єктивність характер його впливу на побудову ОСУ може бути різним. Аналізування літературних джерел [5—8] і матеріалів підприємств дозволяє стверджувати, що можливість урегулювання його дії на побудову ОСУ значною мірою залежить від стилю керівництва, який сповідується в організації, а також від того, наскільки власники контролюють стан справ в організації. Емпіричні дослідження показали, що недоукомплектування кадрами структурних підрозділів часто є причиною організаційних змін, які призводять до ліквідації або об'єднання двох і більше структурних підрозділів в один. Таким чином, укомплектованість структурних підрозділів підприємства кадрами необхідної кваліфікації також є фактором внутрішнього середовища, який впливає на побудову ОСУ. Його дія на досліджуваний об'єкт піддається урегулюванню з боку керівників організації, отже, характер цього фактора з часом може змінюватись, тому керівникам слід "тримати його на контролі". Слід реалізовувати таку кадрову політику, щоб квалі-

фікація персоналу підприємства перманентно зростала, кількість трудових конфліктів зменшувалась, а зацікавленість працівників у результатах діяльності підвищувалась.

В умовах ринкових відносин, які характеризуються конкурентною боротьбою, передусім, за ринки збуту, за споживачів, важливим фактором, який впливає на побудову організаційної структури управління підприємством, є рівень конкуренції у галузі і стан ринкової кон'юнктури. Це фактор зовнішнього середовища, до якого підприємство змушене пристосовуватись. На практиці це пристосування виявляється у реалізації організаційних змін, якими чинні ОСУ реорганізуються у нові. Від того, наскільки точно керівники здатні ідентифікувати характер зміни кон'юнктури, настільки адекватними є рішення щодо посилення конкурентних позицій підприємства. Вивчення досвіду конкурентної боротьби транснаціональних компаній (Leoni AG, Lexmark, LG Group, Richemont, Rolex AS, Royal Dutch Shell plc, Sanofi-Aventis, Samsung Group, Seiko Holdings Corporation, Parker Hannifin, Petronas, Philips, Proton, Sony Corporation, Tetra Pak, IBM, Isuzu Motors Ltd., Intel Corporation, Kenwood Corporation, Michelin SA, Microsoft Corporation, Mitsubishi Group, Nikon Corporation, Nestle SA, News Corporation, Nike Inc., Nissan) за ринки збуту готової продукції показало, що вони використовують комбіновані, зокрема матричні структури управління. Їх географічне поширення, в цілому, відбувається в два етапи. Спочатку материнські компанії створюють неопераційні представництва на ринках, де мають намір у майбутньому розвинути свою виробничу і торговельну мережі. Їх призначенням є вивчити ринок, а саме:

- запити споживачів;
- ціни;
- можливий обсяг збуту готової продукції;
- наявних і потенційних конкурентів;
- особливості законодавства тощо.

Коли попит вивчений, і ринок оцінений як перспективний, відбувається розробка стратегії виходу на цей ринок, яка включає побудову комплексу рекламних кампаній. На другому етапі неопераційні представництва починають організовувати відкриття на нових територіях фабрик, заводів, торговельних підприємств, сервісних центрів тощо. Певний позитивний досвід у урахуванні впливу цього фактора на побудову ОСУ мають і вітчизняні підприємства.

За результатами проведеного експертного дослідження встановлено коефіцієнти значущості виділених факторів, які впливають на побудову організаційних структур управління підприємств (табл. 1).

Експерти виставляли бали за десятибальною шкалою, в якій 1 бал — мінімальна оцінка, 10 балів — максимальна оцінка. Порядкові номери факторів: 1. Вид господарської діяльності підприємства. 2. Організаційна форма та положення законодавства, яке регламентує господарську діяльність підприємства, в якій засноване підприємство. 3. Величина підприємства. 4. Цілі підприємства. 5. Автоматизація виробництва на підприємстві. 6. Інтегрованість підприємства у виробничо-господарські структури. 7. Вплив соціальних медіа. 8. Професійна підготовка керівників підприємства, їх ба-

Рис. 1. Кластери факторів, які впливають на побудову організаційних структур управління підприємствами

Джерело: побудовано автором.

чення, переконання й амбіції. 9. Укомплектованість структурних підрозділів підприємства кадрами необхідної кваліфікації. 10. Рівень конкуренції в галузі і стан ринкової кон'юнктури.

Як бачимо, результати дослідження показали, що найбільш значущими є такі фактори, як цілі підприємства (0,946 частки од.), його величина (0,936 частки од.), професійна підготовка керівників, їх бачення, переконання й амбіції (0,930 частки од.). Вплив соціальних медіа складає (8,06 частки од.), що відображає його важливість для підприємства. У свою чергу, такі фактори, як укомплектованість структурних підрозділів підприємства кадрами необхідної кваліфікації (0,424 частки од.), рівень конкуренції в галузі і стан ринкової кон'юнктури (0,514 частки од.) виявились найменш значущими. У процесі побудови ОСУ важливим є володіти інформацією не лише про перелік, зміст факторів, їх відносну важливість, а також і про те, наскільки вони пов'язані між собою. Ця інформація важлива з точки зору врахування того, як прийняті управлінські рішення щодо врегулювання впливу того чи іншого фактора. Для вивчення зв'язків між ними доцільно скористатись інструментарієм кластерного аналізу, зокрема методом куль, який передбачає групування факторів на основі встановлення ізоморфної подібності між ними.

- 1) 1 0,016504 3 0,015027 4 0,022933 6 0,023062 7 0,032783 10
- 2) 2 0,018316 5 0,01744 8 0,034971 9

У відповідності до методу куль для кластеризації об'єктів необхідно на основі матриці ізоморфних відстаней слід встановити критичне значення між об'єктами за ознакою подібності їх структури. Для цього в розрізі кожної колонки виберемо мінімальні ізоморфні відстані, а пізніше з них оберемо максимальну відстань між досліджуваними об'єктами. Як бачимо, мінімальними є такі відстані: 0,016504; 0,01921; 0,016504; 0,015027; 0,01744; 0,018277; 0,018427; 0,01744; 0,029082; 0,029451. З них максимальною є відстань між першим і десятим факторами — 0,029451. На основі ідентифікування критичної відстані можна побудувати кластери (рис. 1).

Таблиця 2. Матриця міжланцюжкових відстаней

Ланцюжки	1	2
1	0	0,018795
2	0,018795	0
Мінімальні відстані	0,018795	
Ланцюжки, між якими існують мінімальні відстані	1 і 2	

Джерело: побудовано автором.

Для ідентифікування зв'язків між факторами в межах побудованих кластерів необхідно сформувати дендрит. Для цього використаємо вищенаведені ланцюжки факторів і матрицю міжланцюжкових відстаней (табл. 2).

З таблиці 2 видно, що ланцюжки 1 і 2 пов'язані між собою через четвертий і п'ятий фактори. Ізоморфна відстань між цими факторами становить 0,018795 частки одиниці. Враховуючи це, побудуємо дендрит факторів, які впливають на побудову організаційних структур управління підприємствами (рис. 2).

Побудований дендрит вказує на те, що, приймаючи рішення щодо врегулювання дії будь-якого з факторів, які впливають на побудову ОСУ, необхідно враховувати те, що це рішення може позначитись на характері тих

Рис. 2. Дендрит факторів, які впливають на побудову організаційних структур управління підприємствами

Джерело: побудовано автором.

чинників, які входять із ним в один ланцюжок, а також певною мірою відобразитись на іншому ланцюжку, оскільки вони пов'язані лінійними або опосередкованими зв'язками. Окремим випадком слід вважати ситуацію, за якої відбувається врегулювання четвертого або п'ятого факторів, які зв'язують два окремі ланцюжки в одну деревоподібну структуру. З огляду на це, саме у цій ситуації має місце більше лінійних (прямих) зв'язків, ніж у інших ситуаціях, що передбачає сильніший вплив застосовуваних заходів на перелік виділених факторів, ніж у всіх інших випадках.

ВИСНОВКИ

Отже, найбільш значущими виявились такі фактори, як цілі підприємства, його величина, а також професійна підготовка керівників, їх бачення, переконання і амбіції. Соціальні медіа впливають на структуру підприємства як і інші фактори, які були розглянуті, відображаючи їх важливість. Менш вагомими є укомплектованість структурних підрозділів підприємства кадрами відповідної кваліфікації, а також рівень конкуренції у галузі і стан ринкової кон'юнктури. Підприємства повинні реагувати на різні фактори впливу на їхню діяльність та бути гнучкими, змінюватись відповідно до потреб ринку. Нині соціальні медіа відіграють важливу роль на діяльність будь якого підприємства, а встановлені зв'язки між даними факторами є важливими для процесу прийняття необхідних управлінських та організаційних рішень. Саме це сприятиме ідентифікуванню резервів щодо підвищення раціональності функціонування організованих організаційних структур управління підприємств.

Література:

1. Антонов В.М. Інтелектуально-математичний менеджмент. Кіберакмеологічна концепція: монографія. К.: КНТ, 2007. 528 с.
2. Бабець Є.К., Максимчук А.Г., Стасюк В.П., Чернов А.П. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: В-во: Професіонал, Видавничий Дім, 2007. 254 с.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: пер. с англ. М.: Инфра, 1996. 241 с.
4. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Р.А. Семків, Р.Л. Ткачук. К.: Всеуито; Наукова думка, 2001. 219 с.
5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: пер. з англ. К: Україна, 1994. 319 с.
6. Кузьмин О.Е., Скворцов И.Б. Регулирование влияния значений амортизационных отчислений на величину прибыльности машиностроительных предприятий. Бизнес Информ. 2007. № 11. С. 79—83.
7. Мартін Т. Посібник The Financial Times зі стратегії для соціальних медіа/ пер. з англ. Я. Машико. Харків: Вид-во Ранок: Фабула, 2020. 304 с.
8. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 676 с.
9. Nelli Heorhiadi, Oleksiy Druhov, Roksolana Vilhutska, Mariana Bets, Andrii Stoianovskiy and Mateusz Folwarski (2018). Organizational development in banks management systems. Banks and Bank Systems, 13 (3), 1—11. doi:10.21511/bbs.13(3).2018.01

References:

1. Antonov, V.M. (2007), Intelktualno-matematychnyy menedzhment. Kiberakmeolohichna kontseptsiya: monohrafiya [Intellectual and mathematical management. Cyberacmeological concept], KNT, Kyiv, Ukraine.
2. Babets, Ye.K. Maksymchuk, A.H. Stasyuk, V.P. and Chernov, A.P. (2007), Osnovy menedzhmentu: navchalnyy posibnyk [Fundamentals of management], Profesional, Vydavnychyy Dim, Kyiv, Ukraine.
3. Vissema, H. (1996), Menedzhment v podrazdelenijah firmy [Management in the divisions of the firm], Infra, Moskva, Rossiya.
4. Derlou, Des. (2001), Klyuchovi upravliniski rishe-nnya. Tekhnolohiya pryynyattya rishe-n [Key management decisions. Decision making technology], Vseuvyto; Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
5. Druker, P. (1994), Yak zabezpechyty uspikh u biznesi: novatorstvo i pidpryyemnytstvo [How to ensure success in business: innovation and entrepreneurship], Kyiv, Ukraine
6. Kuzmin, O.E. and Skvorcov, I.B. (2007), "Regulation of the influence of the values of depreciation deductions on the value of the profitability of machine-building enterprises", Biznes Inform, vol. 11, pp. 79—83.
7. Martin, T. (2020), Posibnyk The Financial Times zi stratehiyi dlya sotsial'nykh media [Handbook of The Financial Times Strategy for Social Media], Vyd-vo Ranok; Fabula, Kharkiv, Ukraine.
8. Osovskaya, H.V. and Osovskyy, O.A. (2007), Menedzhment orhanizatsiy: navchalnyy posibnyk [Management of organizations], Kondor, Kyiv, Ukraine.
9. Heorhiadi, N. Druhov, O Vilhutska, R. Bets, M. Stoianovskiy, A. and Folwarski, M. (2018), "Organizational development in banks management systems", Banks and Bank Systems, vol. 13 (3), pp. 1—11. doi:10.21511/bbs.13(3).2018.01

Стаття надійшла до редакції 26.10.2021 р.

www.economy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73