КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL MECHANISM OF MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

У статті досліджено комплексний підхід до визначення сутності управлінської діяльності, визначено набір чинників, які впливають на якість управлінської діяльності підприємства. Систематизовано вимоги у контексті функціонально-компетеційного складника в процесі застосування системогенезного підходу до організаційного механізму управлінської діяльності, зокрема в частині виявлення формуючих чинників. Розглянуто основні інструменти організаційного механізму, які забезпечують ефективне управління підприємством, вказано на особливості функціонування організаційного механізму управлінської діяльності підприємства. Наголошено на необхідності врахування особливостей побудови організаційного механізму управління в умовах конкурентного середовища за рахунок чинників ефективності. Досліджено, що організаційний механізм управлінської діяльності підприємства є сукупністю організаційних складників у механізмі управління (мета та завдання управління, функції та технології управління, методи управління, норми та правила, організаційні процеси), що мають організаційне регулювання, управління в інтересах підприємства, ефективну діяльність управлінської системи.

Ключові слова: управлінська діяльність, організаційний механізм, управління, адміністративна діяльність, метод, мотиваційний механізм.

В статье исследован комплексный подход к определению сущности управленческой

деятельности, определен набор факторов, влияющих на качество управленческой деятельности предприятия. Систематизованы требования в контексте функционально-компетенционной составляющей в процессе применения системогенезного подхода к организационному механизму управленческой деятельности, в частности в части выявления формирующих факторов. Рассмотрены основные инструменты организационного механизма, которые обеспечивают эффективное управление предприятием, указано на особенности функционирования организационного механизма управленческой деятельности предприятия. Подчеркнута необходимость учета особенностей построения организационного механизма управления в условиях конкурентной среды за счет факторов эффективности. Определено, что организационный механизм управленческой деятельности предприятия является совокупностью организационных составляющих в механизме управления (цели и задачи управления, функции и технологии управления, методы управления, нормы и правила, организационные процессы), которые имеют организационное регулирование, управление в интересах предприятия, эффективную деятельность управленческой системы.

Ключевые слова: управленческая деятельность, организационный механизм, управление, административная деятельность, метод, мотивационный механизм.

УДК 65.014.1

<https://doi.org/10.32843/infrastuct43-49>

Скоциляс С.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Тернопільський національний
економічний університет

Skochylias Svitlana

Ternopil National Economic University

The article deals with an integrated approach to the essence determination of management processes as well as identifies the factors which influence on the activity at a business entity. The work introduces classified requirements within the context of functional and competent aspects over a systematic and genesis approach to organizational mechanisms of management, in particular with regard to the identification of emerging factors. The author considers main tools of the organizational mechanism, which provide effective management of an enterprise. Moreover, the peculiarities of the mechanism functioning are presented in the article. The research highlights the need to take into account special features of the mechanism formed by efficiency factors in a competitive environment. The article analyzes the organizational mechanism of the management process at an enterprise as a set of organizational components within the management framework (the purpose and tasks of management, functions and technologies of management, management methods, standards and principles, organizational processes), that have organizational regulation, management, serving the interests of an enterprise, efficient administrative function. The arrangement will allow administering activities effectively, which will ensure processes implementation of organization, planning, financing, accounting, as well as control of economic activity at an enterprise. At the same time, the assessment of both management decisions and management practice results will contribute to the further development of a company. The author states that the formation of the organizational mechanism by efficiency factors over administrative activities will promote reception of synergistic effect as a whole for an entire enterprise as it provides interconnection and interaction of its divisions as well as various directions of their function. It is the tool, which expands limited cross-functional channels at an enterprise, making it possible to form and develop its competitive potential. The author also determines both characteristic features of the organizational structure at an enterprise and the system of its functioning. Moreover this assessment enables us to draw conclusions that non-standard implementation of management activities will provide proper maintenance of the regulatory framework.

Key words: management processes, organizational mechanism, management, administrative activity, method, administration, motivational mechanism.

Постановка проблеми. В умовах сучасної кризи економіки в Україні все більшого значення набувають питання розроблення нових підходів до засад управління. Одним із чинників, що стримують його ефективність, є відсутність теоретичної, методичної та практичної єдності щодо отримання інформації.

Зміни, що сталися впродовж останніх років в економіці та фінансових відносинах України, впровадження нових принципів господарювання,

розвиток ділової ініціативи та підприємництва потребують докорінної перебудови управлінських функцій суб'єктів господарювання.

Однією з актуальних проблем теоретико-методологічного характеру є потреба визначення концептуальних засад управлінської діяльності у контексті суспільно-господарських та соціально-політичних трансформацій, що відбуваються в Україні, його інтерпретації з новітніх організаційно-правових, інформаційно-методичних та інших позицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання формування, вдосконалення та розвитку організаційного механізму впливу на управлінську діяльність є предметом теоретичних розвідок багатьох науковців та практиків, що пояснюється динамізмом управлінських процесів, викликаним посиленням конкурентної боротьби між господарськими одиницями. Варто відзначити наукові розробки Л.О. Баластрика, Л.В. Транченко, О.Б. Бойко, Л.Ю. Гордієнко, В.А. Гросул, С.М. Ілляшенка, А.А. Малицького та інших учених.

У науковій літературі категорія «управлінська діяльність» розглядається в різних аспектах як сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів доцільних учинків і дій людини у сфері управління. У цьому аспекті можна визначити головні риси, які мають бути притаманними управлінській діяльності: інформаційна здатність, юридична заданість, організаційність, збалансоване залучення яких у процес управління здатне надавати їй раціональності та ефективності [7].

Крізь призму теорії управління управлінська діяльність розглядається А.Ф. Мельник, Н.М. Кривокульською як сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів і дій людини у сфері [8].

В.С. Савельєва звертає увагу на те, що управлінська діяльність відрізняється від інших видів діяльності психологічними особливостями, серед яких науковець виокремлює такі: велика різноманітність видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії; неалгоритмічний, творчий характер діяльності, що часто відбувається за умов мінливої, нерідко суперечливої атмосфери та недостатності інформації; яскраво виражена прогностична природа управлінських завдань; значна роль комунікативної функції; висока психічна напруженість, зумовлена великою відповідальністю за прийняті рішення [10].

Окрім того, на переконання автора наукової праці [9, с. 80], управлінська діяльність передбачає відповідальність кожної особи за покладені на неї обов'язки, врахування здібностей фахівців і залучення їх до певного виду діяльності, зосередження інтересів фахівців навколо спільної мети та завдань.

Узагальнення різних поглядів науковців щодо теорії управління, психології управління, соціології, педагогіки визначення функцій управлінської діяльності, її видів дало змогу автору наукової праці констатувати, що управлінська діяльність є багатофункціональною діяльністю, яка визначається специфікою професійного середовища.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження комплексного підходу до визначення сутності управлінської діяльності та систематизація

вимог у контексті функціонально-компетеційного складника в процесі застосування системогенезного підходу до організаційного механізму управлінської діяльності, зокрема в частині виявлення формуючих чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Управлінська діяльність характеризується багатофункціональністю, динамічністю, особливими умовами напруженості, регламентованістю, чітким керуванням діями, їх злагодженістю та узгодженістю, адже пов'язана з безперервним вирішенням сукупності нагальних проблем, завдань управлінського спрямування. Об'єктний склад управління охоплює, з одного боку, певні суспільні відносини, а з іншого – відносини в організаційній системі, тобто відносини між різними суб'єктами управління.

Якість управлінської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання залежить від набору чинників, серед яких можна виокремити:

- гнучкість щодо змін напрямів бізнесу певного суб'єкта господарювання та можливість швидко реагувати на зміни в економічному середовищі регіону;
- наявність ефективних методів регулювання управлінської діяльності та оцінки її результатів;
- якість інформаційного забезпечення щодо прийняття певних рішень;
- рівень економічної підготовки фахівців з управління і мотивацію управлінського персоналу та ін.

Окрім того, для здійснення якісної управлінської діяльності, результати якої принесуть бажані результати, необхідно визначити особливості організаційної структури суб'єкта господарювання.

Управлінський вплив охоплює організаційну компоненту, тобто управлінські дії, реалізовані суб'єктами на різних рівнях управління. Це відображається у різному практичному спрямуванні та реалізації впливів у двох напрямках: статичному (структурному) та динамічному (функціональному). Тобто управлінський вплив передбачає побудову відповідної організаційної структури управління (підсистем, які чинять управлінський вплив) та покладення відповідного функціонального навантаження на ці підсистеми.

Досліджуючи питання організаційного механізму впливу на управлінську діяльність, укажемо на те, що сьогодні не існує чіткого визначення поняття «організаційний механізм управління діяльністю підприємства». Одні автори трактують його як сукупність процесів, що відбуваються на підприємстві, другі – як етапи життєвого циклу підприємства, треті – як основні правила, норми, що діють у межах підприємства. Інші вчені пропонують розглядати організаційний механізм управління підприємством з погляду здійснюваної діяльності, а саме: організаційний механізм

конкурентоспроможності підприємства; організаційний механізм бюджетування; організаційний механізм фінансової діяльності підприємства та ін. [2, с. 27].

Л. Баластрик та Л. Транченко [1, с. 190] до складу організаційного механізму віднесли: а) структурні механізми: структуризація діяльності, організації, ринків; б) інформаційні механізми: економічна, науково-технічна, маркетингова інформація; в) механізм організації управління: стратегічне, оперативне, цільове управління; г) організаційно-технічний механізм: стандартизація, сертифікація, ліцензування.

В. Гросул розглядає організаційний механізм як внутрішню організацію, яка визначає порядок здійснення економічної діяльності підприємства, передбачає прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на вирішення поставлених завдань та їх реалізацію за мінімізації сукупних ресурсів і максимізації якості кінцевого результату [3, с. 37].

Характеристикою організаційного механізму є організованість. Під організованістю розуміють забезпечення цілеспрямованої, погодженої взаємодії елементів системи під час функціонування цієї системи. Більш узагальненим є визначення організаційного механізму як обґрунтованої певним чином послідовності управлінських дій, а також методів щодо реалізації функцій і принципів управління. У результаті критичного розгляду підходів сучасних авторів під організаційним механізмом О. Литвинов [6, с. 147] пропонує розуміти сукупність управлінських дій, які спрямовані на організацію взаємодії між внутрішніми елементами всередині системи з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Доповнюючи вказане вище, акцентуємо на тому, що в сучасних умовах діяльність підприємств повинна враховувати дію економічних законів. Тобто виключно організаційні важелі впливу на об'єкт управління без урахування економічних законів і закономірностей не можуть дати необхідний результат, тому ми підтримуємо позицію авторів, які головним засобом досягнення підприємствами цілей вважають створення та реалізацію організаційно-економічних механізмів управління. Управлінська діяльність суб'єкта господарювання проявляється через організаційні форми. Організаційні форми управлінської діяльності пов'язані зі здійсненням певних колективних або індивідуальних дій (оперативно-організаційних і матеріально-технічних операцій), їх можна охарактеризувати як способи вільного колективного пошуку оптимального варіанта вирішення управлінської проблеми.

У цьому аспекті слушною є пропозиція низки вчених [7] щодо виокремлення головних складників управлінської діяльності:

- процеси діагностування, аналізу, оцінювання стану об'єкта, прогнозування, програмування, вироблення критеріїв оцінювання та моніторинг наслідків управлінських рішень;

- установлення загальних уніфікованих критеріїв (показників), які адекватно характеризують відповідні процеси;

- створення організаційних і технологічних умов для оперативної і поточної передачі необхідної інформації через усі структурні підсистеми;

- застосування ідентичних методів, процедур і операцій для аналізу та характеристики об'єктів, що вивчаються і програмуються;

- програмування і планування комплексного розвитку території, функціональної сфери управління;

- підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень, починаючи з уніфікації понятійно-категоріального арсеналу і закінчуючи графічними формами представлення конкретних документів;

- технології контролю, пов'язані з безперервним моніторингом керованих процесів, їх вивченням, вимірюванням і порівнянням, об'єктивним зіставленням їх з управлінськими моделями, які виражені в рішеннях, їх нормах і вимогах;

- технології організаційних форм управлінської діяльності.

Вітчизняні підприємства, працюючи в ринковому середовищі, мають багато проблем, що стосуються матеріально-технічного, кадрового забезпечення, нових технологій, виробництва та реалізації продукції, інвестування коштів у розвиток підприємства. Тому в умовах економічної кризи процес успішного функціонування та економічного розвитку вітчизняних підприємств безпосередньо залежить від ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень, тобто, від їхньої управлінської діяльності. У цьому контексті особливої ваги набувають питання вдосконалення процесу управління.

Узагальнюючи все вищевикладене, організаційний механізм управління підприємством можна визначити як систему:

- механізмів (структурного, інформаційного та ін.), яка забезпечує управління в умовах змінного зовнішнього середовища, ґрунтуючись на порядку здійснення діяльності, спрямованої на прийняття оптимальних управлінських рішень щодо вирішення поставлених завдань за якнайкращого використання організаційних ресурсів;

- управлінських дій, спрямованих на організацію взаємодії між функціональними підрозділами підприємства з метою досягнення цілей діяльності з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розкриваючи питання організаційного механізму впливу на управлінську діяльність підприємства та його змістове навантаження, доцільно

вказати на те, що управлінська діяльність пов'язана адміністративною діяльністю, а організація управлінської діяльності визначає особливості здійснення адміністративної діяльності.

Термін «адміністративна діяльність» у законодавчому порядку в Україні не визначений. Л. Гордієнко розглядає адміністративну діяльність як діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в межах визначеної посади й є предметом дослідження адміністративного менеджменту. Відповідно до поділу управлінської праці, автор зазначає, що первинною структурно-функціональною одиницею в системі управлінської праці є посадова діяльність індивіда, тобто автор розглядає адміністративну діяльність із позиції аналізу системи «посада – працівник». Відправним пунктом дослідження посади як управлінської категорії є виявлення її основних системних характеристик: структури, зв'язків, функцій, організації [4].

Адміністративна діяльність також базується на основних функціях менеджменту: плануванні, організації, мотивації, контролі та конкретизується залежно від цілей, завдань, проблем, що вирішуються [4]. Адміністративна діяльність як різновид управлінської діяльності спрямована на організацію різноманітних процесів і управління ними.

Уважаємо, що управлінська діяльність є провідною, головною серед інших видів діяльності, тому що є свідомо здійснюваною людською діяльністю, спрямованою на ефективне здійснення робіт (індивідуальних або колективних), із метою досягнення тих або інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій.

Організаційно-управлінський складник у діяльності сучасних керівників охоплює найширше коло їхніх інтересів і включає: загальне керівництво організацією, здійснення стратегічного управління, забезпечення ефективності, управління прийняттям рішень, контроль, правові аспекти та безпеку діяльності організації. При цьому основними критеріями оцінки організаційно-управлінського виду діяльності керівника є його професійна управлінська компетентність, організаційні якості, діловитість, моральні якості, політична культура, працездатність.

Удосконалення організаційного механізму впливу на управлінську діяльність підприємства передусім вимагає посилення мотиваційного складника роботи кадрового складу. Підтверджує це той факт, що чинне законодавство з оплати праці не забезпечує дотримання одного з основних принципів організації оплати праці – встановлення тісного зв'язку між ефективністю праці та розмірами заробітної плати, що вимагає зміцнення мотиваційного механізму впливу на управлінську діяльність.

Під мотиваційним механізмом удосконалення роботи кадрового складу будемо розглядати

процес зовнішнього впливу (за допомогою матеріальних, нематеріальних та адміністративних важелів) на внутрішні установки персоналу (потреби, інтереси, ціннісні орієнтації) з метою трансформації останніх у напрямі узгодження особистих інтересів працівників з інтересами роботодавця та споживачів.

У контексті вказаного вище зазначимо, що істотні позитивні зрушення в ефективності праці персоналу можуть бути досягнуті виключно за умови всебічного перегляду діючого механізму стимулювання. Цей механізм повинен стати синтезом політичних, фінансових, соціально-економічних, організаційних, морально-психологічних та інших важелів, інструментів і методів впливу, що діють на макро-, мезо-, мікроекономічному й особистісному рівнях, та спонукати працівників до ефективної праці шляхом узгодження їхніх особистих інтересів з інтересами роботодавця та споживачів.

Доцільно також зазначити, що використовувані системи мотивації персоналу підприємств не завжди орієнтовані на реалізацію вибраної стратегії розвитку, що призводить, з одного боку, до скорочення виробничого персоналу, а з іншого – до зростання потреби у кваліфікованих кадрах [2, с. 30].

Загалом формування та підтримування на відповідному рівні гнучкості профілю підприємства зводиться до постійного, цілеспрямованого вивчення динаміки суспільних потреб та систематичного приведення у відповідність до цих потреб сукупності всіх ресурсів підприємства як важливої передумови ефективного його функціонування.

В умовах сьогодення керівники підприємств повинні визначати шляхи підвищення ефективності основних напрямів діяльності. Одним з основних чинників при цьому є організаційний механізм управлінської діяльності підприємства, який можна назвати провідним складником ефективної діяльності підприємства, оскільки він поєднує у собі технічний, економічний, виробничий та соціальний боки діяльності, регламентує внутрішні виробничі зв'язки. Від результативності його функціонування залежать стан і розвиток усіх інших складників, тобто успішний розвиток підприємства загалом.

Ефективність організаційного механізму має визначатися такими показниками, як: раціональність структури організаційного механізму та чітка регламентованість функцій структурних підрозділів; гнучкість структури, тобто чи властива їй швидка адаптація до нових умов зовнішнього середовища; взаємозв'язок структури організаційного механізму; відсоток інновацій у структурі організаційного механізму; контроль над усіма підсистемами підприємства.

Не менш важливим є рівень компетенції управлінського персоналу: рівень кваліфікації, досвід роботи, якість виконання посадових обов'язків, що

відповідають потребам та вимогам підприємства. З іншого боку, підприємство повинно створити умови для підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів.

Помилки у структурі організаційного механізму призводять не лише до зниження ефективності управлінської системи, а й до зниження результативності всієї діяльності підприємства, тому завдання організаційного механізму полягають у тому, щоб не лише спостерігати за стратегією, а й швидко реагувати на найменші зміни ринкового середовища, залучаючи до нововведень персонал усіх рівнів [2, с. 30]

Отже, формування організаційного механізму управління чинниками ефективності управлінської діяльності сприяє отриманню синергійного ефекту загалом для всього підприємства, оскільки забезпечує взаємозв'язок, взаємодію його підрозділів і різних напрямів їхньої діяльності. Організаційний механізм управління ефективністю підприємства – це інструмент, правильне використання якого розширює вузькі міжфункціональні канали підприємства та дає можливість формувати і розвивати його конкурентоздатний потенціал.

Висновки з проведеного дослідження.

Гармонійний розвиток управлінської діяльності можливий тільки у разі вирішення питань щодо визначення загальних концептуальних засад, методології, організації та методичного забезпечення. Визначення характерних особливостей організаційної структури підприємства, порядку його функціонування дає змогу зробити висновки про нестандартність здійснення управлінської діяльності, реалізацію якої забезпечує функціонування організаційного механізму регулювання.

Ефективне функціонування підприємства неможливе без формування організаційного механізму, який розглядають як один із головних складників управлінської діяльності, що забезпечує дієвий вплив на внутрішні чинники, стан яких зумовлює результат діяльності об'єкта управління.

На основі дослідження можна зробити висновки про те, що організаційний механізм управлінської діяльності підприємства – це сукупність організаційних складників у механізмі управління (мета та завдання управління, функції та технології управління, методи управління, норми та правила, організаційні процеси), що мають організаційне регулювання, управління в інтересах підприємства, ефективну діяльність управлінської системи. Такий механізм дасть змогу здійснювати ефективну управлінську діяльність, яка забезпечить реалізацію процесів організації, планування, фінансування, обліку, контролю господарської діяльності підприємства. При цьому оцінка прийнятих управлінських рішень та результатів управлінської діяльності сприятиме подальшому розвитку підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Баластрик Л.О., Транченко Л.В. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Теоретичні і прикладні питання економіки*. 2005. Вип. 7. С. 188–195.
2. Бойко О.Б. Формування ефективного організаційного механізму управління машинобудівним підприємством. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19(2). С. 26–32.
3. Гросул В.А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Харків : ХДУХТ, 2007. 303 с.
4. Гордієнко Л.Ю. Менеджмент державної установи : навчальний посібник. Харків : ХДЕУ, 2001. 152 с.
5. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Університетська книга, 2010. 281 с.
6. Литвинов О.С., Капталан С.М. Сутність та види механізмів в економіці. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 6. С. 146–149.
7. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2003. 336 с.
8. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 320 с.
9. Поживілова О. Фахівець у галузі управління охороною здоров'я України: пошук моделі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 19. С. 76–83.
10. Савельєва В.С. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006. 320 с.

REFERENCES:

1. Balastryk L. O., Tranchenko L.V. (2005) Problemy udoskonalennja orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu upravlinnja pidpryjemstvom [Problems of improving the organizational and economic mechanism of enterprise management]. *Theoretical and applied issues of economics*. Kyiv University. vol. 7, pp. 188-195. (in Ukrainian)
2. Boiko O. (2015) Formuvannja efektyvnogho orghanizacijnogho mekhanizmu upravlinnja mashynobudivnym pidpryjemstvom [Formation of an effective organizational mechanism for managing a machine building enterprise]. *Economic analysis*. vol. 19 (2), pp. 26-32. (in Ukrainian)
3. Grosul V.A. (2007) Socialjno-ekonomichna stijkist pidpryjemstva: teoretyko-metodologichni zasady ta praktychnyj instrumentarij [Socio-economic stability of an enterprise: theoretical & methodological principles and practical tools]. Kharkiv: KhSUFT, pp. 37-38. (in Ukrainian)
4. Hordienko, L.Yu. (2001) Menedzhment derzhavnoi ustanovy [Management of a government entity]. Kh.: KhSEU. 152 p. (in Ukrainian)
5. Illiashenko S.M. (2010) Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovykh pidpryemstv [Management of innovative development at industrial enterprises]. Sumy: University Book, 281 p. (in Ukrainian)

6. Litvinov O.S., Kaptalan S.M. (2017) Sutnist ta vydy mekhanizmiv v ekonomitsi [The essence and types of mechanisms in economy]. Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture. *Economics and business management*. Vol. 6. pp. 146-149. (in Ukrainian)

7. Melnyk A.F., Obolenskyi O.Yu., Vasina A.Yu. (2003) Public Administration [Derzhavne upravlinnia]. Znannia-Press, 336 p. (in Ukrainian)

8. Melnyk A.F., Vasina A.Yu., Kryvokulska N.M. (2006) Menedzhment derzhavnykh ustanov i orhani-

zatsii [Management of government entities and organizations]. Ternopil: Ekonomichna Dumka, 320 p. (in Ukrainian)

9. Pozhyvilova O. (2011) Fakhivets u haluzi upravlinnia okhoronoiu zdorovia Ukrainy: poshuk modeli [Specialist in the field of health care management in Ukraine: models identification]. *Investments: practice and experience*. no 19. pp.76-83. (in Ukrainian)

10. Savelyeva V.S. (2006) Psykholohiia upravlinnia [Psychology of Management]. Kyiv: Professional. 320 p. (in Ukrainian)