

**Жовновач Руслана Іванівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет

**Петленко Тетяна Григорівна**, асистент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет

**Орлова Анна Анатоліївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

**Zhovnovach Ruslana**,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Central Ukrainian National Technical University,  
<https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>

**Petlenko Tetiana**,  
Assistant Professor, Central Ukrainian National Technical University,  
<https://orcid.org/0009-0006-4682-8913>

**Orlova Anna**,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University,  
<https://orcid.org/0000-0002-6659-0571>

## ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ BUSINESS MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT SYSTEM

Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 18 – 23.

Zhovnovach R., Petlenko T., Orlova A. Business management technologies in the management system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 1, pp. 18 – 23.

---

*У дослідженні розглянуто підходи до визначення понять «система менеджменту» та «технології менеджменту», охарактеризовано їхню класифікацію, встановлено зв'язок між ними. Визначено, що основними елементами управління є системи, процеси, управлінські рішення та трудові ресурси, а організаційна система менеджменту є одним з основних понять організаційної теорії і тісно пов'язана з цілями, функціями, процесами управління, роботою менеджерів. Доведено, що весь процес управління відбувається в межах цієї системи, у якій беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і сфер знань. З огляду на світову тенденцію переважання ролі людських ресурсів перед факторами матеріально-технічного характеру та проблеми соціальної сфери менеджменту, запропоновано використання технологій грейдингу та соціометрії як найефективніших серед розглянутих для розв'язання наявних на вітчизняних підприємствах проблем.*

**Ключові слова:** технологія управління, система менеджменту, соціометрія, грейдинг, управління підприємством.

*The study considered approaches to defining "management system" and "management technology," characterized their classification, and established the relationship between them. It was determined that the main elements of management are systems, processes, management decisions, and labor resources, and the organizational management system is one of the main concepts of organizational theory and is closely related to goals, functions, management processes, and the work of managers. It is proven that the entire management process takes place within the framework of this system, in which managers of all levels, categories, and fields of knowledge participate. It was determined that the basis of the management system is technology, which is precisely the tool by which the transformation process of systems takes place. Technologies, through the subject of management, influence the object. It is proven that management technologies have a clearly defined goal of ensuring the transformation of the management object from the initial state to a new target competitive state or quality or to ensure its guaranteed effective functioning. The improvement of the social development system of the team, which leads to an increase in the social activity of the staff, an increase in the efficiency of the enterprise, and an increase in the material well-being of the staff, is considered. It has been studied that the most common method in our country is the thematic and sectoral grouping of technologies according to the relevant sections of management, management functions, and the main perspectives of management. Given the global tendency of the role of human resources to prevail over factors of a material and technical nature and the problems of the social sphere of management, the use of grading and sociometric technologies is proposed as the most effective among those considered to solve the problems existing at domestic enterprises.*

**Keywords:** management technology, management system, sociometry, grading, enterprise management.

---

### Вступ

Основним напрямом перебудови менеджменту, його радикального удосконалення та пристосування до сучасних умов стає масове використання сучасних технологій і систем управління. Одночасно сучасний етап характеризує тенденція до збільшення ролі людських ресурсів перед факторами матеріально-технічного та іншого характеру, що потребує уваги керівництва підприємства до факторів соціальної взаємодії. Тому все більшої уваги потребують питання соціальної сфери: проблема підготовки керівників і працівників, що забезпечать технологічно орієнтований менеджмент підприємства, а також проблема соціальної взаємодії в умовах групової діяльності. Оскільки система управління персоналом сучасних підприємств, незалежно від форми власності, є найпотужнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та розвитку. Тому необхідно підвищувати ефективність системи управління

персоналом та адаптувати її до вимог сучасної економіки. Сучасний менеджмент і технології управління підприємством як особливий і унікальний вид діяльності в досліджуваній системі управління сучасним підприємством характеризується тим, що коли продукт чи послуга вже виготовлений, а процеси управління якістю повинні здійснюватися на різних етапах, тому ця тема дослідження є актуальною.

Проблему оптимізації систем менеджменту підприємств, розгляд технологій менеджменту та вибір найоптимальнішої з них досліджували такі вчені: Ю. Бондар, С. Бурий, О. Гуцалюк, Р. Гріфін, К. Кондратюк, О. Кузьмін, І. Чмутова та ін. Однак у їхніх розробках не достатньо повно розглянуто вибір технологій, з огляду на провідну тенденцію зміщення уваги управління на підприємстві до аспектів соціальної взаємодії та соціальної ефективності.

### Формулювання цілей статті

Метою дослідження є визначення поняття та класифікації технологій управління та системи менеджменту, науковий огляд особливостей зв'язку між ними, а також розгляд основних технологій, які здатні вирішити соціальні проблеми сучасного етапу менеджменту підприємства, охарактеризування основних факторів, які безпосередньо впливають на систему управління підприємством.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Дослідження тенденцій світового менеджменту дозволяє виявити два основні напрями:

- переважання ролі людських ресурсів перед факторами матеріально-технічного та іншого характеру;
- чітка практична спрямованість на вирішення конкретних проблем [1].

Перша з тенденцій є провідною у сучасних поглядах на менеджмент. Таким чином відбувається зміщення уваги управління підприємством до факторів соціальної взаємодії, комунікацій, налагодження міжособистісних стосунків. Підвищення ефективності підприємства шляхом підвищення ефективності людських ресурсів, розвиток системного підходу призвели до тих змін і результатів, які властиві сучасному етапу розвитку менеджменту [2].

Основними елементами управління є системи, процеси, управлінські рішення та трудові ресурси. Організаційна система менеджменту є одним з основних понять організаційної теорії і тісно пов'язана з цілями, функціями, процесами управління, роботою менеджерів і розподілом влади між менеджерами для досягнення встановлених цілей. Увесь процес управління відбувається в межах цієї системи, у якій беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і сфер знань (рис. 1).

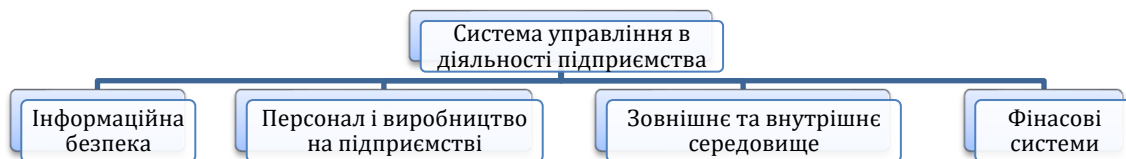


Рис. 1. Система управління підприємством [3]

На управління підприємством та його організаційну структуру управління прямо чи опосередковано впливають фактори зовнішнього середовища. Фактори, які безпосередньо впливають на систему управління підприємством, включають споживачів, конкурентів, постачальників, державні органи, розташування підприємства, інфраструктуру та законодавство. Фактори непрямого впливу включають кліматичні умови, рівень технології обладнання, економічні умови, політичну ситуацію, міжнародні події, міжнародне оточення тощо. Кожен з цих факторів має певну сферу впливу, залежно від умов, у яких працює бізнес [4, с. 137].

Для підвищення ефективності систем управління кадрами необхідно аналізувати та враховувати конкретні обставини розвитку ринкової економіки в країні. Для кожного підприємства, незалежно від його організаційно-правової форми, важливо розробити методику оцінювання, яка визначає реальний стан підприємства у сфері управління персоналом, визначає слабкі місця та дає рекомендації.

У фактичній діяльності підприємства є незалежними, тому здійснюють вибір і формування організаційної структури управління на основі системного і ситуаційного аналізу та відповідно до таких критеріїв: життєвий цикл підприємства, розмір і тип, характер виробництва, тип технології, культура та управління, природа влади, стратегія [5].

Підприємства, які роблять ставку передусім на людські ресурси та управління ними, можуть досягти найкращого розвитку. Мистецтво менеджменту полягає в тому, щоб знайти точні шляхи та засоби для забезпечення того, щоб діяльність підприємства здійснювалася відповідно до очікувань, і спонукати працівників працювати краще. У цьому контексті управління людськими ресурсами є важливою частиною менеджменту, яка сприяє підвищенню ефективності організації шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами [6].

Вплив сучасних тенденцій відображається і в системах менеджменту. Серед фахівців у галузі управління існує низка формулювань поняття «система управління» (І. Ансофф, Розенберг та ін.) [1, 7].

Як найбільш повне можна виокремити таке: система управління – це сукупність елементів, що утворюють ієрархію в процесі реалізації концепції управління, яка спрямована на забезпечення відповідності дій, що робляться встановленими планами організації.

Як критерій належності деякої системи до системи управління необхідно розглянути таке положення: якщо ця система є важливою частиною організації, її діями здійснюється управління організацією і вона вирішує тільки управлінські завдання, то її можна розглядати як спеціалізовану систему або ж як систему управління [8]. Тобто тільки в тому випадку, коли наявна система, яка вирішує завдання управління, може здійснювати управління підприємством.

Класифікувати системи управління за характером взаємодії з навколишнім середовищем можна на два види: відкриті і закриті. Основна відмінність між цими двома типами систем полягає в тому, що в закритих системах блок управління є складовою частиною тієї системи, якою він керує, а у відкритих не є таким.

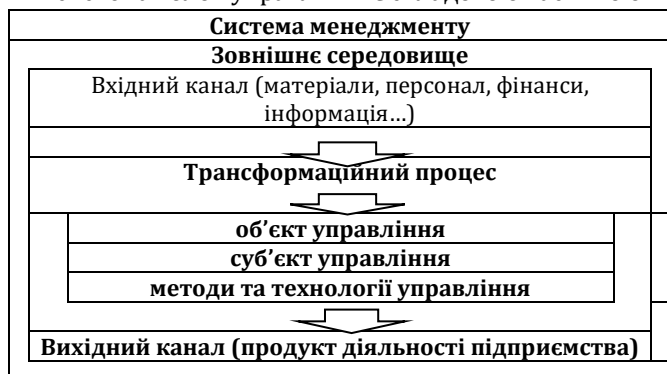


Рис. 2. Технології управління в системі менеджменту [2]

Також відома класифікація системи управління залежно від характеру управляючої дії:

- адаптивна;
- регульована;
- саморегульована;
- програмна або жорстка [9].

З метою підвищення керованості система управління поділяється на кілька складових:

- управління якістю (менеджмент якості);
- управління виконанням плану виробництва та постачанням продукції за контрактами;
- регулювання витрат і управління ресурсами;
- управління розвитком виробництва та

вдосконаленням управління;

- управління соціальним розвитком колективу;
- управління охороною навколишнього середовища;
- управління ризиками.

Основою систем менеджменту є технологія. Технологія є саме тим інструментом, за допомогою якого відбувається трансформаційний процес систем. Технології через суб'єкт управління здійснюють вплив на об'єкт. У результаті цього процесу на вихідному каналі створюються продукти діяльності системи (рис. 2).

Термін «технологія» називає засновані на окремих принципах, методах і закономірностях способи дій або сукупність дій над предметом, сировиною, ресурсом з метою отримання результату, продукту або нової якості, стану [10].

У роботах О. Мельника і О. Кузьміна стверджується: «Технологія менеджменту – послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції управління (управління виробництвом, фінансами, збутом тощо). Інакше кажучи, це процес реалізації конкретних способів управління із застосуванням загальних функцій менеджменту» [6].

Але Р. Гріфін вважає, що: «...це конверсійний процес, який використовують для трансформації вкладень (матеріалів або інформації) у випуск товарів чи надання послуг» [11].

Отже, можна зробити висновок, що технології менеджменту не мають чітких меж, але мають чітко визначену мету: забезпечити процес перетворення об'єкта управління з вихідного стану в новий цільовий конкурентний стан чи якість або забезпечити його гарантоване ефективне функціонування.

Втілення цієї мети відбувається за допомогою етапів керівництва, а саме основних складових технології (рис. 3):

- а) функції менеджменту;
- б) методи управління;
- в) управлінські рішення;
- г) інформаційне забезпечення процесу управління або процес комунікації.

У західному менеджменті виділяють три основні групи технологій: технології планування (planning) управлінських рішень; технології реалізації (structuring) управлінських рішень; технології зміни (adaptable) структури організації.

У нашій країні найбільш поширеним способом є тематично-галузеве угруповання технологій за відповідними розділами менеджменту (стратегічне управління, управління персоналом, управління бізнес-процесами, управління логістикою тощо), за функціями менеджменту (планування, організація,



Рис. 3. Основні складові технології менеджменту [12, 13]

---

мотивація, контроль) або за основними перспективами управління (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток).

З огляду на зміщення уваги управління підприємства до факторів соціальної взаємодії, комунікацій, ролі людських ресурсів, а також враховуючи проблемні питання соціальної сфери, буде доцільно розглянути систему управління соціальним розвитком колективу.

Об'єктом системи є працівники підприємства, суб'єктом – менеджери підприємства, а предметом – управління соціальним розвитком колективу.

Соціальний розвиток колективу – це процес удосконалення форм і умов життєдіяльності працівників шляхом змін у їхньому розвитку, соціальній сфері, оплаті праці.

Удосконалення системи соціального розвитку колективу призводить до: зростання соціальної активності персоналу, підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання матеріального добробуту персоналу.

Серед технологій у межах цієї системи було обрано технології грейдингу та соціометрії як інструментів найефективнішого розв'язання проблем соціальної сфери в сучасному менеджменті.

Розглянемо:

- грейдинг як технологію залучення і утримання висококваліфікованих управлінських кадрів;

- соціометрію як технологію вдосконалення міжособистісних і міжгрупових відносин.

У найзагальнішому вигляді грейдинг (від англ. grading) – класифікація, сортування, упорядкування [14]. В економічному словнику подано визначення грейдування як управління посадовою ієрархією. Грейдування дозволяє ефективно управляти кадровим потенціалом підприємства: об'єктивно і справедливо оцінювати працю всіх фахівців та утримувати кращих.

Прийнято виокремлювати такі етапи розроблення технології грейдування: 1. Формування робочої групи. 2. Розроблення методики. 3. Оцінювання цінності праці. 4. Розроблення моделі грейдів.

У своїх дослідженнях Н. Яшкіна [15] справедливо стверджує, що розроблення грейдів вимагає чимало тимчасових і матеріальних вкладень, але за правильного підходу підприємство зрештою отримує інструмент, який об'єднує в єдине ціле всі основні системи управління персоналом – оплату праці, мотивацію, оцінювання і навчання.

За її ж думкою, «грейдинг» – технологія побудови системи управління персоналом, «грейд» – встановлений інтервал рангів, всередині якого посади вважаються рівнозначними для організації та мають один діапазон оплати (тариф). «Тарифні розряди – мінімальні одиниці розрізнення оплати для посад. Кілька тарифних розрядів включаються в грейд (тариф)». Таке розуміння терміну «тарифний розряд» відрізняється від традиційно прийнятого [15].

Загалом рекомендації практиків впровадження грейдингу в організації виглядають так [15]:

- у результаті введення грейдування посад зазвичай з'ясується, що для ефективної роботи треба перерозподілити фонд заробітної плати;

- персоналу, на який була покладена велика відповідальність через вимоги технологічного процесу, безумовно, збільшують заробітну плату;

- частина співробітників, які мали високий дохід через сформовані традиції, буде змушене або розширити зону своєї відповідальності, або втратити частину доходів;

- грейдування добре підходить для середнього або великого виробничого підприємства;

- HR-фахівцям до нової системи звикнути не складно, особливо, якщо він брав безпосередню участь у розробленні грейдів;

- оплата праці на основі грейдингу знімає питання несправедливої і необґрунтованої оплати праці.

Після проведення грейдування, перерозподілу фонду заробітної плати та зміни рівня матеріального забезпечення деяких працівників можуть виникнути міжособистісні і міжгрупові конфлікти. Для подолання цієї проблеми запропоновано використовувати технологію соціометрії.

Соціометрія є одним з методів визначення міжособистісних відносин у колективі, яка запропонована учнем З. Фрейда – Джекобом Морено (1889-1974 р.р.). Відповідно до теорії Дж. Морено, всі напруги, конфлікти, зокрема і соціальні, зумовлені розбіжністю мікро- і макроструктури групи. На його думку, ця невідповідність означає, що система симпатій і антипатій, яка вказує на психологічне ставлення індивіда до людей, часто не вміщається в межі заданої індивідом макроструктури: найближчим може виявитися оточення, що складається з неприйнятних у психологічному плані людей. Основне завдання в тому, щоб привести у відповідність макро- і мікроструктури. Саме з цією метою потрібно застосовувати означену методику, за допомогою якої можна досліджувати симпатії і антипатії, щоб мати можливість здійснити потрібні зміни [16].

Термін «соціометрія» буквально означає «соціальний вимір», соціометрична методика призначена для оцінювання міжособистісних відносин неформального типу: симпатій і антипатії, привабливості. Маючи характер опитування, соціометрія істотно відрізняється від анкетного опитування та інтерв'ю тим, що питання стосуються емоційної сфери відносин людей [16].

Соціометричну техніку використовують для аналізу внутрішніх відносин у колективі для їхньої зміни та вдосконалення. Соціометрія дозволяє вивчати поведінку людей у соціальному середовищі, робити висновки про сумісність членів конкретних груп. Цілями соціометрії можуть бути:

- 
- а) вимір ступеня згуртованості-роз'єднаності в групі;
  - б) виявлення «соціометричних позицій», тобто співвідносного авторитету членів групи за ознаками симпатії-антипатії, де на крайніх полюсах виявляються «лідер» групи і «відкинутий»;
  - в) виявлення внутрішньо групових підсистем, згуртованих утворень, у яких можуть бути свої неформальні лідери.

За допомогою соціометричної техніки можна визначити формального і неформального лідерів, для перегрупування людей у командах і зниження напруження в колективі. Означену методику можна проводити груповим методом, адже процес проведення не вимагає великих затрат часу (до 15 хв.). Її застосування особливо корисне в роботі з удосконалення відносин у колективі.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, для вирішення актуальних проблем сучасного етапу менеджменту обрано використання саме технологій управління, які впливають як на систему менеджменту підприємства загалом, так і на обрану систему управління соціальним розвитком колективу.

Проблеми підготовки керівників і працівників, що забезпечать технологічно орієнтований менеджмент підприємства, а також проблему соціальної взаємодії запропоновано вирішити послідовним застосуванням технологій грейдингу та соціометрії. За допомогою грейдингу стає можливим удосконалити мотиваційну систему підприємства, залучити та утримати висококваліфіковані управлінські кадри. Подальше використання соціометрії підвищує рівень впровадження технології та нормалізує соціальну взаємодію в колективі після проведених змін.

Організаційна структура управління є невід'ємною частиною системи управління, яка має сприяти досягненню цілей підприємства шляхом встановлення прав і обов'язків кожного структурного підрозділу щодо виконання покладених на нього завдань, обґрунтованого розподілу робіт між різними рівнями управління. Ефективна взаємодія всіх елементів системи управління дозволить підприємству успішно працювати, розвиватися на певному ринку та виходити на новий рівень гнучкості, тим самим скорочуючи час переходу до більш оптимізованої та відповідної структури під конкретні умови, максимально скорочуючи збитки бізнесу. Отже, шляхом підвищення ефективності людських ресурсів може здійснюватися підвищення ефективності функціонування всього підприємства. Тому сьогодні, коли всі ресурси майже однаково доступні, ефективність системи управління головним ресурсом – персоналом – це шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємств.

### Література

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Економіка. 1989. 519 с.
2. Кравченко В.О. Менеджмент: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.
3. Дідківська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.
4. Кондратюк К.В., Бурий С.А. Технологія менеджменту. URL: [http://bookss.co.ua/book\\_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani\\_782/6\\_tehnologiya-menedzhmentu](http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu).
5. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: "Академвидав", 2003. 589 с.
7. Kanter R.M. The change Masters, guide to innovation and entrepreneurship in the American corporation. New York Simon and Schuster, 1983.
8. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: навчальний посібник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 247 с.
9. Гуцалюк О.М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Випуск 20. Частина II. С. 147-151.
10. Бондар Ю.А., Пісарєва О.В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Випуск 8. С. 22-29.
11. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2001. 624 с.
12. Гуцалюк О.М. Обґрунтування вибору технології управління діяльністю підприємства. *Зб. наук. пр. Донецького державного університету управління. Серія: Економіка. Логістика в контексті євроінтеграційної стратегії України*. 2012. Випуск 242. Том XIII. С. 92-101.
13. Бондар Ю.А., Дейнека В.С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77-88.
14. Чуланова О.Л. Грейдинг як технологія залучення та утримання висококваліфікованих управлінських кадрів. *Інтернет-журнал «Науковедення»*. 2014. № 5. С. 1-14.
15. Яшкіна Н.В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. С. 413-419.
16. Соціометрія Дж. Морено-методика, процедура, обробка результатів. *Соціограма*. URL: [http://psyfactor.org/lib/sociometriya\\_moreno.htm](http://psyfactor.org/lib/sociometriya_moreno.htm).
17. Лапідька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій: монографія. Дніпро: Наука і освіта, 2002. 236 с.
18. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. 2016. С. 178-183.
19. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.
20. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія «Економіка»*. 2014. Випуск 710-711. С. 70-75.

---

## References

1. Ansoff, I. (1989). *Stratehichne upravlinnia. Ekonomika*. [Strategic management. Economy].
2. Kravchenko, V.O. (2013). *Menedzhment*. [Management]. Atlant. Odesa. Ukraine.
3. Didkivs'ka, L.H., Hordiienko, P.L. (2007). *Menedzhment*. [Management]. Alerta, KNT. Kyiv. Ukraine.
4. Kondratiuk, K.V., Buryj, S.A. *Tekhnolohiia menedzhmentu*. [Management technology]. Available at: [http://bookss.co.ua/book\\_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani\\_782/6\\_tehnologiya-menedzhmentu](http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu).
5. Nebava, M.I., Ratushniak, O.H. (2012). *Menedzhment orhanizatsij i administruvannia*. [Management of organizations and administration]. VNTU. Vinnytsia. Ukraine.
6. Kuz'min, O.Ye., Mel'nyk, O.H. (2003). *Osnovy menedzhmentu*. [Fundamentals of management]. "Akademvydav". Kyiv. Ukraine.
7. Kanter, R.M. (1983). *The change Masters, guide to innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York Simon and Schuster. USA.
8. Ivanova, I.V. (2001). *Menedzhment pidpriemstva. Praktykum*. [Enterprise management. Practicum]. Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. Kyiv. Ukraine.
9. Hutsaliuk, O.M. (2011). «Peculiarities of the development of enterprise activity management technologies». *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. Issue 20. Part II. pp. 147-151.
10. Bondar, Yu.A., Pisarieva, O.V. (2023). «Mechanism of introduction of modern technologies in enterprise management». *Naukovyj visnyk L'otnoi akademii. Serii: Ekonomika, menedzhment ta pravo*. Issue 8. pp. 22-29.
11. Griffin, R. (2001). *Osnovy menedzhmentu*. [Fundamentals of management]. BaK. L'viv. Ukraine.
12. Hutsaliuk, O.M. (2012). «Justification of the choice of the enterprise's activity management technology». *Zb. nauk. pr. Donets'koho derzhavnogo universytetu upravlinnia. Serii: Ekonomika. Lohistyka v konteksti ievrointehratsijnoi stratehii Ukrainy*. Issue 242. Vol XIII. pp. 92-101.
13. Bondar, Yu.A., Dejneka, V.S. (2023). «Enterprise development strategies: meaning, types, features». *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*. № 3 (84). pp. 77-88. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>
14. Chulanova, O.L. (2014). «Grading as a technology for attracting and retaining highly qualified management personnel». *Internet-zhurnal «Naukovedennia»*. № 5. pp. 1-14.
15. Yashkina, N.V. (2018). «Grading as a modern method of evaluating the effectiveness of personnel work». *Ekonomika i suspil'stvo*. pp. 413-419.
16. Sotsiometriia, Dzh. «Moreno-methodology, procedure, processing of results». *Sotsiogramma*. Available at: [http://psyfactor.org/lib/sociometriya\\_moreno.htm](http://psyfactor.org/lib/sociometriya_moreno.htm).
17. Lapits'ka, S.Yu. (2002). *Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsij*. [Enterprise management in conditions of innovation]. Nauka i osvita. Dnipro. Ukraine.
18. Mazur, V.S. (2016). «New approaches and forms of management as a special type of management». *Priorytety ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: istoriia ta s'ohodennia*. pp. 178-183.
19. Nazarova, H.V. (2004). *Orhanizatsijni struktury upravlinnia korporatsiiamy*. [Organizational structures of corporate management]. VD «INZhEK». Kharkiv. Ukraine.
20. Chmutova, I.M. (2014). «The essence of management technology and its key features». *Naukovyj visnyk Chernivets'koho universytetu. Serii «Ekonomika»*. Issue 710-711. pp. 70-75

**Стаття надійшла до редакції 12.12.2023 р.**