

**О.І. Гуторов, д-р екон. наук, професор**

**О.О. Гуторова, канд. екон. наук, доцент, професор університету  
Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучасва**

## **ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСНОВНІ ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ**

*Досліджено еволюційні процеси перетворення і розвитку організаційних структур управління, узагальнено думки провідних дослідників організаційних структур та виділено чинники, що сприяли їх розвитку й удосконаленню, надано рекомендації щодо можливостей удосконалення організаційного проектування у сучасних умовах господарювання. Розглянуто підходи до побудови організацій, наведено та проаналізовано принципові схеми структур управління.*

**Ключові слова:** організаційна структура, структура управління, організаційна структура управління, рівні управління, організаційні зв'язки, лінійні зв'язки, функціональні зв'язки, синергичний ефект.

**Постановка проблеми.** Центральним елементом організаційного механізму господарювання є структура управління. Структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами й працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Системний підхід у

менеджменті розглядає організацію як множину взаємопов'язаних і певним чином упорядкованих компонентів, що забезпечує цілісність організації та її стосунки із зовнішнім середовищем [1, с. 257].

У сучасному економічному словнику зазначено, що організаційна структура – (від франц. *organization* – надавати структурний лад; лат. *structura* – взаєморозташування та зв'язок складових частин, будова) це поділ економічного об'єкта, підприємств, компаній, установ на підрозділи, відділення, відділи, цехи, бригади, лабораторії, ділянки, групи з метою впорядкування управління, налагодження взаємодії ланок, установлення підпорядкованості й співпідпорядкованості, відповідальності [2].

Можна виділити такі періоди еволюції організаційних структур управління підприємством: доіндустріальна епоха (з початку ХХ ст.); індустріальна епоха; постіндустріальна епоха (із кінця ХХ ст.) [3]. У теорії й практиці управління підприємством організаційні структури розвивалися еволюційним шляхом – від найпростіших до складних та надскладних. При цьому кожен із наступних типів не заперечував переваг попереднього, а, навпаки, максимально можливо розвиваючи їх, піднімав на якісно новий рівень.

Швейцарські економісти Й. Рюегг-Штюрм та Л. Ахтенхаген вважають, що організаційна структура – це цілісна система взаємозалежних структурних, культурних, просторових і технологічних компонентів, яка надає внутрішньому потоку подій певне спрямування, образ і порядок. Організаційна структура забезпечує функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого. Завдяки організаційній структурі менеджер одержує потрібну інформацію для ухвалення управлінських рішень та доводить свої розпорядження до відповідних підрозділів підприємства [4].

У своїй науковій праці Т. Норнберг зазначає, що організаційна структура є найбільш стійкою та консервативною характеристикою системи, що залишається сталою тривалий відрізок часу при зміні самої системи. Водночас, практика господарювання свідчить про те, що організаційна структура підприємства не є чимось застиглим і незмінним. На організаційну структуру підприємства впливають внутрішні зміни, вона удосконалюється під впливом мінливих умов зовнішнього середовища [5].

Один із провідних теоретиків з проблем управління П. Друкер вказує на постійну зацікавленість щодо пошуку «єдиного правильного типу організаційної структури», що розпочалася ще наприкінці ХІХ ст. після появи великих за розмірами підприємств [6]. Він зазначає, що погляди на

«єдино правильну організаційну структуру» неодноразово змінювалися, тому її пошуки тривають і до теперішнього часу. П. Друкер дійшов висновку, що такого явища, як «єдино правильна організаційна структура», не існує. Є різні види структур, кожна з яких має свої недоліки та переваги. Організаційна структура не повинна бути самоціллю. Вона повинна виступати інструментом, застосування якого робить можливим підвищення продуктивності спільної праці персоналу організації. Тільки за таких умов будь-яка організаційна структура може бути застосована та бути корисною для рішення певних завдань організації у визначеному періоді часу та за певних умов.

На нашу думку, заслуговує на увагу підхід, запропонований М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі, стосовно визначення поняття «найкраща організаційна структура управління підприємством». Вчені наголошують, що найкращою організаційною структурою управління є та, яка допомагає підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти ресурси, спрямовувати зусилля всіх членів трудового колективу і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей з високою ефективністю [7].

Аналіз результатів наукових досліджень дає підстави констатувати, що в сучасних умовах господарювання набуває нової актуальності проблема вдосконалення організаційних структур управління, їх теоретичного обґрунтування та практичного застосування.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є теоретико-методичний аналіз розвитку організаційних структур управління, чинників, що цьому сприяли, і надання пропозицій щодо етапності побудови організації та вдосконалення організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Під побудовою організації нами розуміється процес поділу праці всередині організації з виділенням окремих підрозділів і посад, яким доручаються відповідні завдання, спрямовані на досягнення спільних цілей. На нашу думку, етапи побудови організації можуть бути формалізовані наступним чином:

Етап 1. Формулювання або уточнення мети і стратегічних цілей та завдань організації.

Етап 2. Здійснення поділу організації на широкі горизонтальні блоки, які відповідають її ключовим завданням.

Етап 3. Прийняття рішень з приводу того, які з виділених завдань вимагають лінійних зв'язків і повноважень, а які – штабних.

Етап 4. Здійснення вертикального поділу праці всередині виділених блоків.

Етап 5. Установлення співвідношень повноважень між окремими підрозділами і посадовими особами.

Етап 6. Визначення посадових обов'язків працівників як сукупності завдань, функцій, повноважень, відповідальності та доручення їх виконання відповідним особам.

Етап 7. Внесення коректив в організаційну структуру у зв'язку з уточненням стратегічних цілей і завдань.

У процесі побудови організації прийнято застосовувати наступні основні категорії:

а) *організаційна структура* – обраний організацією поділ праці з формуванням на цій основі відповідних виробничих і функціональних підрозділів;

б) *структура управління* – обраний поділ праці в системі управління з визначенням окремих посад відповідно до характеру завдань та діючої організаційної структури;

в) *організаційна структура управління* – упорядкована система підрозділів і посад, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують керованість організації;

г) *підрозділ* – організаційно оформлена частина організації, яка в системі поділу праці забезпечує виконання групи однорідних завдань;

д) *рівні управління* – частина скалярного ланцюга або ієрархічної будови організації, сформована внаслідок вертикального поділу праці, на якому зосереджені рівновеликі повноваження;

е) *організаційні зв'язки* – стійкі відносини між окремими підрозділами та рівнями управління, які сформовані на основі постійного інформаційного обміну щодо доведення рішень керівництва до підлеглих, контролю за їх виконанням, а також координації дій між підрозділами та окремими посадовими особами. Виділяють дві основні групи організаційних зв'язків: лінійні зв'язки – це стійкі відносини влади-підпорядкованості, які встановлюються між лінійними керівниками одночасно з делегуванням лінійних повноважень; функціональні (штабні) зв'язки – стійкі консультативно-координаційні відносини, які встановлюються на основі реалізації штабних повноважень працівниками апарату управління.

У практиці управління найбільш поширеними є такі підходи до побудови організацій:

1) *кількісний підхід*, суть якого полягає в тому, що поділ організації здійснюється виділенням із загальної маси працівників певної їх кількості, якій доручають відповідні завдання;

2) *часовий підхід* – поділ організації на окремі частини здійснюється відповідно до часу виконання завдань (зміни, вахти і т. д.);

3) *функціональний підхід* – поділ організації здійснюється згідно з ключовими функціональними напрямками, які повинні забезпечуватися в діяльності організації. Завдяки очевидним перевагам, цей підхід є найбільш поширеним і застосовується як самостійно, так і в поєднанні з іншими підходами;

4) *продуктовий підхід* – поділ організації здійснюється відповідно до груп або видів однорідних продуктів, які вона виробляє;

5) *технологічний підхід* – поділ організації здійснюється згідно з окремими стадіями загального технологічного процесу;

6) *регіональний підхід* – поділ організації здійснюється відповідно до регіонів, у яких функціонують окремі її частини.

Крім того, виділяють також інші підходи до побудови організацій: з орієнтацією на споживача, за каналами збуту та ін.

В організаціях найчастіше зустрічається поєднання кількох підходів до її побудови та характеру поділу праці [8].

В сучасній практиці організаційної побудови найбільш поширеними є наступні класифікаційні ознаки та види структур управління:

**1. За характером побудови організаційних зв'язків:**

а) лінійні структури управління, у яких організаційні зв'язки з приводу управління організаціями приходять через лінійних керівників відповідно до їх ієрархічної побудови (рис. 1);



**Рис. 1. Принципова схема лінійної структури управління**

б) лінійно-штабні структури управління, в яких організаційні зв'язки з приводу управління організаціями проходять як через лінійних, так і через штабних керівників у межах повноважень – рекомендаційних, обов'язкового погодження, паралельних. Принципова їх побудова зображена на рис. 2.

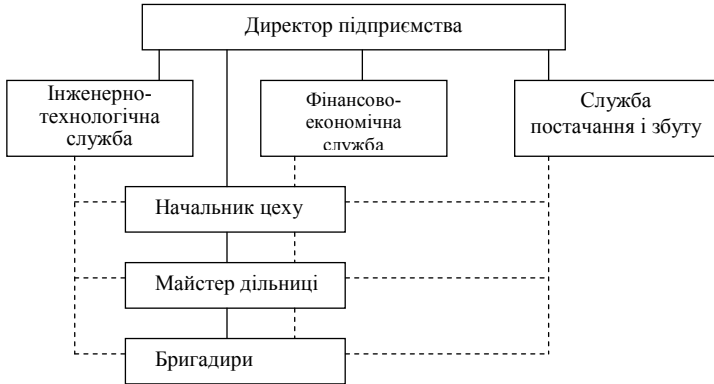


Рис. 2. Принципова схема лінійно-штабної структури управління

Перевагами лінійних структур управління є: їх відповідність принципу одноосібного керівництва; повна відповідальність керівників за результати роботи; мінімізація й простота зв'язків. Їх недоліками є багатофункціональність завдань і обов'язків керівників та ймовірність прийняття неякісних управлінських рішень через інформаційне перевантаження вищого керівництва.

Перевагами лінійно-штабних структур є підвищення якості управлінських рішень за рахунок залучення до їх прийняття вузькопрофільних штабних фахівців, підвищення відповідальності штабного апарату. До недоліків можна віднести: збільшення кількості організаційних зв'язків і штату працівників; подовження часу на прийняття рішень; часткове «розмивання» відповідальності лінійних керівників.

## 2. За кількістю рівнів управління:

а) горизонтальні структури, в яких між першим керівником і первинними виробничими підрозділами відсутні проміжні рівні управління (рис. 3);



Рис. 3. Принципова схема горизонтальних структур управління

б) ієрархічні (вертикальні) структури, у яких між першими керівниками і первинними виробничими підрозділами є кілька проміжних рівнів управління (рис. 4).

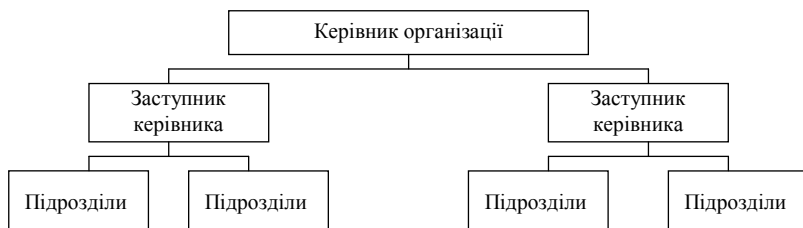


Рис. 4. Принципова схема ієрархічних структур управління

Перевагами горизонтальних структур є скорочений ланцюг команд від вищого керівництва до виконавців, а недоліками – збільшення кількості безпосередніх підлеглих у першого керівника та інформаційних потоків, які на ньому замикаються.

Перевагами ієрархічних структур, відповідно, є зменшення кількості безпосередніх підлеглих у керівника та інформаційних потоків, що він зосереджує на собі, недоліками – подовжений ланцюг команд і сповільненість у прийнятті рішень.

### 3. За обсягом делегованих повноважень:

а) централізовані структури – у яких більшість повноважень з приводу прийняття рішень на розпорядження ресурсами зосереджені на вищих рівнях управління;

б) децентралізовані структури – у яких більшість повноважень із приводу прийняття рішень і розпорядження ресурсами зосереджені на нижчих рівнях управління.

### 4. За характером делегування повноважень:

а) бюрократичні (механістичні) структури (від франц. "бюро" – стіл, апарат і грец. "кратос" – влада) – це такі, для яких характерні чіткий поділ

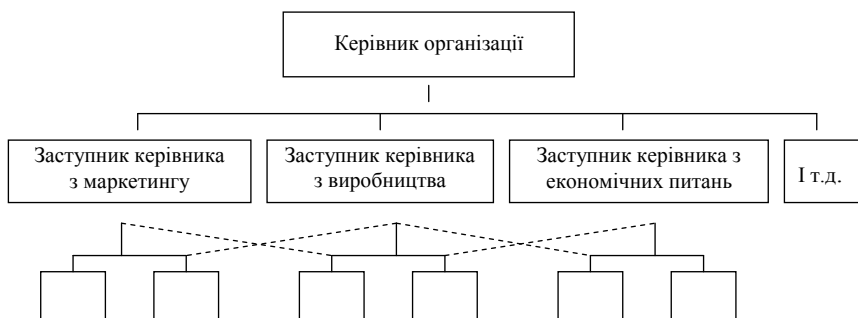
управлінської праці та ієрархія, жорстка регламентація діяльності працівників, суворе виконавська дисципліна;

б) адаптивні (органічні) структури, які значною мірою позбавлені жорсткої регламентації та чіткості в поділі управлінської праці, що дозволяє краще адаптуватися до впливу мінливих факторів зовнішнього середовища.

Оскільки різні комбінації бюрократичних і адаптивних структур управління є найбільш поширеними у практичній діяльності організацій, зупинимось на них детальніше.

**Бюрократичні структури** – це тип структур управління, який об’єднує в собі кілька їх видів і груп. До них, зокрема, належать:

1. **Функціональні структури управління** – такі структури, у яких застосований функціональний підхід до поділу праці в системі управління з виділенням підрозділів і посад за функціональним спрямуванням (рис. 5).



**Рис. 5. Принципова схема функціональної структури управління**

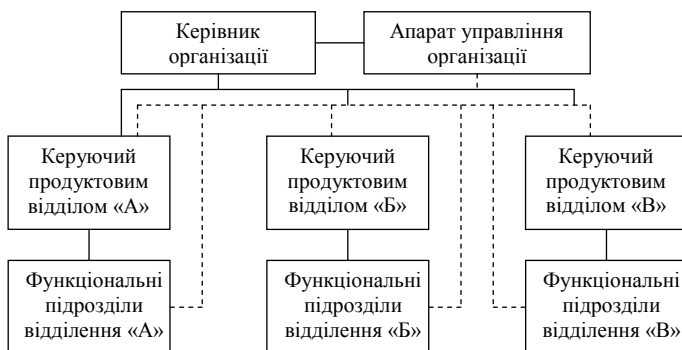
Переваги функціональних структур: чіткий поділ праці (мінімізація витрат ресурсів і зусиль у функціональних сферах); висока компетенція фахівців, можливість їх фахового росту; високий рівень координації дій у функціональних сферах. Це є причиною широкої популярності таких структур. До недоліків функціональної структури можна віднести: порушення принципу одноосібного керівництва; повільне реагування на зміни в зовнішньому середовищі; ймовірність появи в системі управління ефектів «підміни цілей» та «перетягування ковдри». Згадані ефекти є результатом вузької фахової й функціональної спеціалізації фахівців, що ускладнює сприйняття загальних цілей організацій та пріоритетів у розподілі ресурсів.



Сферами застосування функціональної структури є підприємства малого й середнього бізнесу та великі вузькоспеціалізовані підприємства.

2. *Дивізійні структури* управління (від лат. "divisio" – поділяю) – це такі структури, у яких поділ організації здійснений відповідно до ринкових сегментів організації. Сюди належать кілька їх видів:

2.1. *Продуктові структури управління* – такі, в яких поділ організації на частини здійснений із застосуванням продуктового підходу та формуванням підрозділів, що забезпечують випуск відповідного виду чи групи однорідної продукції (рис. 6).



**Рис. 6. Принципова схема продуктової структури управління**

Перевагами продуктивних структур є посилена увага до кожного продукту з урахуванням впливу всіх факторів зовнішнього середовища, персональна відповідальність керуючого продуктивним відділенням за результати діяльності підрозділу.

Їх недоліками є дублювання зусиль і витрат ресурсів у функціональних сферах, оскільки у кожному продуктивному відділенні діють одні й ті ж функціональні підрозділи; порушення принципу одноосібного керівництва; погіршення координації дій у функціональних сферах.

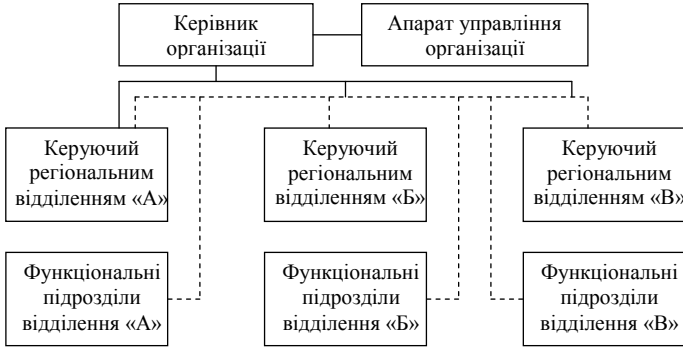
Застосовуються ці структури у великих диверсифікованих організаціях, які працюють у різних галузях діяльності.

2.2. *Регіональні структури управління*, у яких поділ організації на частини здійснений із застосуванням регіонального підходу та формуванням регіональних підрозділів (рис. 7).

Перевагами регіональних структур є посилена увага до кожного регіону, у якому діє організація, урахування особливостей регіонального

ринку, відповідальність керуючого регіональним відділенням за стан справ організації у регіоні.

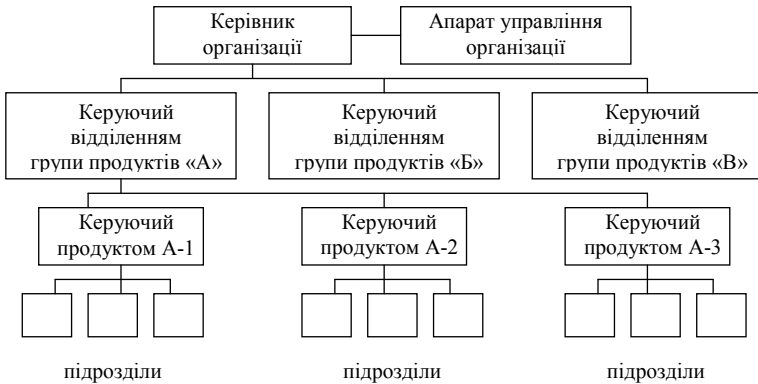
Недоліки аналогічні тим, які характерні для продуктових структур.



**Рис. 7. Принципова схема регіональної структури управління**

Застосовуються ці структури в організаціях, які за родом своєї діяльності повинні виходити на регіони, наближаючись таким чином до споживача (банки, страхові компанії, підприємства роздрібної торгівлі).

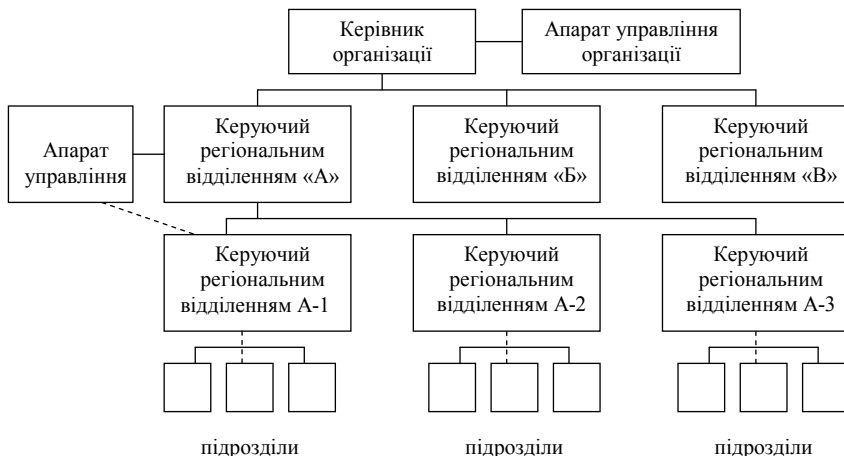
- *Глобальні продуктові структури*, для яких характерний багаторазовий поділ на продуктові відділення (рис. 8).



**Рис. 8. Принципова схема глобальної продуктової структури управління**

Для таких структур притаманні ті ж переваги й недоліки, що і звичайним продуктовим структурам. Застосовуються ці структури у великих транснаціональних компаніях із широкою галузевою диверсифікацією.

2.4. *Глобальні регіональні структури* – такі, для яких характерний кількарізковий вертикальний поділ на регіональні відділення (рис. 9).



**Рис. 9. Принципова схема глобальних регіональних структур**

Таким структурам також властиві переваги й недоліки, що і звичайним регіональним структурам.

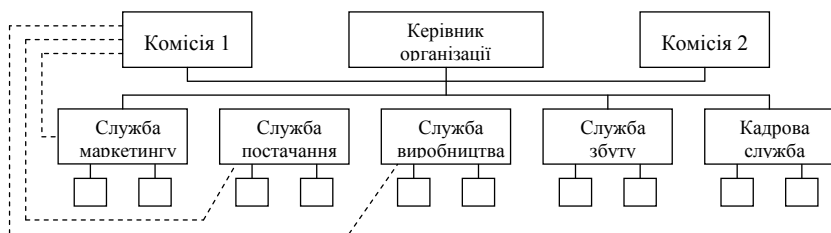
Застосовуються в організаціях, які мають великі регіони діяльності, часто в кількох країнах (наприклад, фірма Мак Дональдс, табачна фабрика Філіп Моріс Інтернешнл, пивзавод SUN InBev), або кілька регіонів у межах однієї країни (наприклад, ТОВ «Українські аграрні інвестиції», ПАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Кернел»).

У практичній діяльності фірм трапляються змішані варіанти глобальних структур: глобальні продуктово-регіональні та глобальні регіонально-продуктові.

Через те, що всі бюрократичні структури мають один суттєвий спільний недолік – низький рівень гнучкості й адаптивності, вони не завжди є ефективними, особливо в умовах мінливого й динамічного зовнішнього середовища. Цей недолік спроможні компенсувати адаптивні структури управління.

*Адаптивними* називають такі структури управління, які дозволяють організаціям швидко й ефективно реагувати на суттєві зміни в зовнішньому середовищі. До них належать:

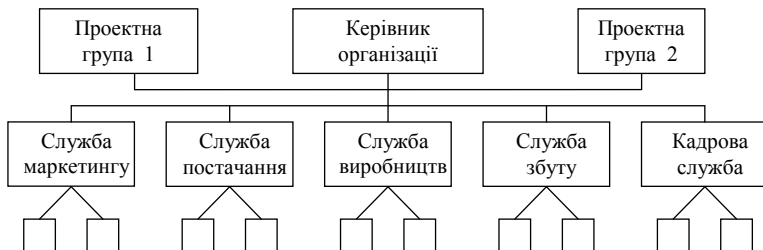
1. *Структури із застосуванням комісій.* Суть їх полягає в тому, що у відповідь на проблеми, які виникають, організація створює відповідну кількість комісій (рекомендується не більше трьох) із певними повноваженнями: вивчити проблему; запропонувати керівництву шляхи її вирішення (рис. 10).



**Рис. 10.** Принципова схема комісійної структури управління

Принципи формування комісій: комісія призначається першим керівником і особисто йому підпорядковується; до роботи в комісії залучаються необхідні фахівці з функціональних підрозділів; на час роботи в комісії її члени виводяться з підпорядкування своїм керівникам і звільняються від основних обов'язків; інші служби й підрозділи організації працюють у звичайному режимі.

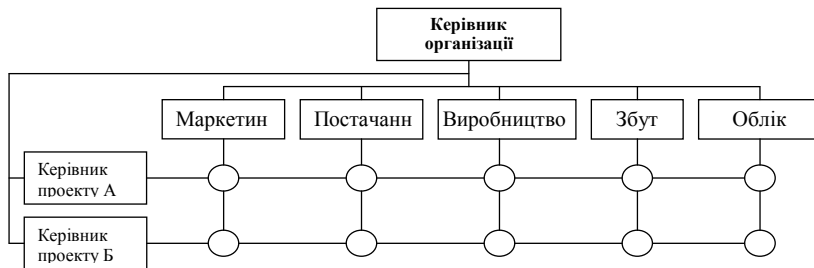
2. *Структури із застосуванням проектних груп.* Суть їх полягає в тому, що у відповідь на проблеми, які виникають, організація створює одну або кілька проектних груп із такими повноваженнями: вивчити проблему; самостійно її вирішити, використовуючи ресурси організації (рис. 11).



**Рис. 11.** Принципова схема проектної структури управління

Принципи формування проектних груп: проектна група призначається першим керівником і особисто йому підпорядковується; до роботи у проектній групі залучаються необхідні фахівці з функціональних підрозділів; на час роботи у проектній групі її члени виводяться з підпорядкування своїм керівникам і звільняються від основних обов’язків; для вирішення проблеми проектній групі передаються необхідні матеріальні й фінансові ресурси згідно із затвердженим кошторисом.

3. *Матричні структури управління.* Суть їх полягає в тому, що для забезпечення високої координації дій та мінімізації витрат у функціональних сферах фахівці підпорядковуються як лінійним, так і функціональним керівникам одночасно (рис. 12).



**Рис. 12.** Принципова схема матричної структури управління

При цьому досягається синергійний ефект (синергія (від грец. *συνεργία* – (грец. *σύν*) разом; (грец. *ἔργον*) той, що діє, дія) – це сумарний ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їхньої суми) [9].

Недоліками цих структур є складність організаційних зв'язків, подвійне підпорядкування виконавців, ймовірність виникнення боротьби за владу.

4. *Конгломератні структури управління.* Це такі структури, у яких до поділу організації на підрозділи застосовується одночасно кілька підходів і відповідно кілька типів структур управління. Це дає змогу структурним підрозділам ефективніше реагувати на конкретні умови діяльності, а організації – адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі.

**Висновки.** Для ефективного функціонування сучасних підприємств необхідні, перш за все, досконалі внутрішні зв'язки. Об'єднання різних частин підприємства в єдине ціле забезпечується організаційною функцією менеджменту.

Структура організації повинна забезпечити реалізацію її стратегії, взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення основних задач організації.

Організаційна структура управління визначає права й обов'язки на управлінських рівнях. І саме від організаційної структури залежить ефективна діяльність підприємства, його виживання й процвітання. Структура, прийнята в конкретній формі, визначає організаційну поведінку її працівників, тобто стиль менеджменту і якість роботи колективу.

Одним з актуальних та найважливіших способів удосконалення організаційної структури є стандартизація процесів управління та взаємодії між підрозділами організації й працівниками у цих підрозділах. Запровадження стандартів ведення бізнесу на сьогодні є одним із узагальнюючих інструментів децентралізації управління й основою для зосередження на стратегічних питаннях розвитку організації.

**Бібліографічний список:** 1. Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е. Основи менеджменту: навч. посібник Л.: Світ, 1995. 296 с. 2. Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 326 с. 3. Краля В.Г. Основні етапи проектних пророблень щодо побудови організаційної структури управління організацій аграрного профілю // *Вісник Харківського технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Серія «Економічні науки».* – Харків, 2014. – Вип. 150. – С. 174-178. 4. Рюэгг-Штюрм Й., Ахтенгаген Л. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? *Проблемы теории и практики управления.* – 2000. – № 6. – С. 68-72. 5. Норберг Т. Управление

изменениями. *Проблемы теории и практики управления*. – 1998. – № 1. – С. 68-74. 6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – С. 24-25. 7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие; пер. с англ. М.: Дило, 2004. – 331 с. 8. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Менеджмент: навч. посібник для самост. роботи студ. – Х.: ХНАУ, 2013. – 210 с. 9. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління // *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. – Харків, 2013. – № 5. – С. 38-47.

**Гуторов А.И., Гуторова Е.А. Построение организации и основные типы организационных структур управления.** Исследованы эволюционные процессы преобразования и развития организационных структур, обобщены мысли ведущих исследователей организационных структур и выделены факторы, которые сопутствовали их развитию и совершенствованию, даны рекомендации относительно возможностей совершенствования организационного проектирования в современных условиях хозяйствования. Рассмотрены подходы к построению организаций, приведены и проанализированы принципиальные схемы структур управления.

**Ключевые слова:** организационная структура, структура управления, организационная структура управления, уровни управления, организационные связи, линейные связи, функциональные связи, синергетичный эффект.

**Gutorov O.I., Gutorova O.O. Composition of the organization and the main types of organizational management structures.** The evolutionary processes of the transformation and development of the organizational structures of management have been investigated; the ideas of many researchers concerning the organizational structures have been generalized and the factors contributing to their development and improvement have been highlighted.

It was determined that the central element of the organizational mechanism of management is the managerial structure, which is a regulated set of the interconnected elements of the system; it defines the division of labor and communication services between the structural units and the employees of the managerial apparatus for the preparation, adoption and implementation of the management decisions.

It is proposed to understand the composition of the organization as the process of division of labor within the organization with the allocation of

individual units and positions, which are assigned to carry out the appropriate tasks aimed at achieving the common goals. The most common approaches to composition of the organizations have been analyzed. These approaches are the follows: the quantitative approach, the temporal approach, the functional approach, the product approach, the technological approach and the regional one.

The estimation of the principal schemes of the management structures (according to the nature of the organizational relations composition, the number of the management levels, the volume of the delegated authorities, and the nature of the delegated authorities) has been done. Their advantages and disadvantages have been analyzed.

The advantages of applying the adaptive management structures (the structures with the commissions' usage, the structure with the project groups' employment, the matrix management structure, and the conglomerate management structure) have been substantiated. Their application allows obtaining a synergistic effect (the high level of coordination of the actions and the minimization of expenses in the functional areas of management).

One of the most actual and important ways of improving the organizational structure has been formulated. This way is the standardization of the management processes and the interaction between the organizational subunits and the employees in these divisions. Today the introduction of the business standards is one of the generalizing tools of decentralization of management and the basis for focusing on the strategic issues of the organization's development.

**Key words:** organizational structure, managerial structure, organizational structure of management, management levels, organizational links, linear links, functional relations, synergetic effect.

*Стаття надійшла до редакції: 10.10.2018 р.*