

**УДК 658:005**

*Панченко В. А.,*

*ORCID ID: 0000-0002-4927-0330,*

*д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту освіти, Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький*

*Панченко О. П.,*

*or\_panchenko@ukr.net,*

*к. е. н., викладач циклової комісії управління та адміністрування, Кіровоградський кооперативний фаховий коледж економіки і права імені М. П. Сая, м. Кропивницький*

## **ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПОБУДОВИ МАТРИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

**Анотація.** У теорії та практиці менеджменту персоналу залишається недостатньо ґрунтовно розкрита специфіка організаційного проектування, особливо для виробничих підприємств. Передбачається, що застосування матричної організаційної структури управління в умовах впровадження інновацій може вирішити проблеми бюрократії, недисциплінованості, нераціональної організації праці, одночасно зменшуючи фінансові витрати на управління персоналом. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні вдосконалення системи управління персоналом шляхом створення матричної організаційної структури управління в умовах впровадження інновацій. Для того, щоб бізнес ефективно, злагоджено та систематично працював, він потребує планової структури, яка відповідає меті, завданням, стилю, розмірам та комерційним операціям підприємства. Обґрунтовано, що організаційна структура управління підприємством є одночасно: системою елементів для досягнення конкретних бізнес-цілей; соціальним об'єктом керівництва; формою взаємодії усіх елементів (ланок, рівнів) управління. Обґрунтовано, що інновації являють собою новостворені або удосконалені конкурентоздатні технології, продукцію або послуги, які суттєво поліпшують структуру та якість виробничих процесів, соціальної сфери підприємства. Визначено, що менеджери можуть впроваджувати різні удосконалення, інновації, здійснювати модернізацію системи управління персоналом, перерозподіляти ресурси, розширювати та укрупнювати різні відділи, що вимагає якісної зміни організаційної структури. Визначено, що матрична організаційна структура виробничого промислового підприємства має відповідати програмно-цільовому характеру проектної господарської діяльності. Побудовано проект та визначено переваги та недоліки застосування матричної організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. Доведено, що матричну організаційну структуру для виробничого підприємства можна ефективно використовувати в умовах високого рівня невизначеності і динамізму ринкового середовища при впровадженні інновацій. Це дозволить визначити зміни цілей і завдань, розробку нової стратегії бізнесу, досягти низького рівня структурованості проблем, мотивації працівників при проектуванні робіт. Організаційна структура управління підприємством являє собою соціально-виробничу систему, яка складається з рівнів та органів менеджменту, підпорядкованих робочих елементів (відділів, цехів, служб, структурних підрозділів) та передбачає їх взаємозв'язок, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей бізнесу підприємства. За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що матрична організаційна структура управління відповідає основним вимогам реалізації інноваційних проектів у межах всього підприємства і націлена на розвиток бізнесу. При цьому досягається одночасно вертикальна, функціональна спеціалізація і проектно-цільова інтеграція всіх працівників та менеджерів підприємства, що призводить до зменшення кількості помилок в управлінні персоналом. Перспективами подальших досліджень можуть стати обґрунтування та проектування організаційної структури відділу економічної безпеки інноваційного підприємства.

**Ключові слова:** організаційна структура, управління персоналом, підприємство, менеджмент, інновації.

*Panchenko V. A.,*

*ORCID ID: 0000-0002-4927-0330,*

*Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Education Management, Central Ukrainian State Pedagogical University named after V. Vynnychenko, Kropyvnytskyi*

*Panchenko O. P.,*

*Ph.D., Lecturer of the Cycle Commission of Management and Administration, Kirovograd Cooperative Professional College of Economics and Law named after M.P. Say. Kropyvnytskyi*

## THEORETICAL SUBSTANTIATION OF BUILDING OF MATRIX ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISE'S MANAGEMENT IN CONDITIONS OF INNOVATIONS IMPLEMENTATION

**Abstract.** *In the theory and practice of personnel management, the specifics of organizational design, especially for manufacturing enterprises, remain insufficiently thoroughly disclosed. It is assumed that the use of a matrix organizational structure of management in the implementation of innovations can solve the problems of bureaucracy, indiscipline, irrational organization of labor, while reducing the financial costs of personnel management. The purpose of the article is to theoretically substantiate the improvement of personnel management system by creating a matrix organizational structure of management in the implementation of innovations. In order for a business to operate efficiently, coherently and systematically, it needs a planning structure that meets the purpose, objectives, style, size and commercial operations of the enterprise. It is substantiated that the organizational structure of enterprise management is at the same time: a system of elements to achieve specific business goals; social object of leadership; form of interaction of all elements (links, levels) of management. It is substantiated that innovations are newly created or improved competitive technologies, products or services that significantly improve the structure and quality of production processes, the social sphere of the enterprise. It is determined that managers can implement various improvements, innovations, modernize the personnel management system, redistribute resources, expand and consolidate various departments, which requires a qualitative change in the organizational structure. It is determined that the matrix organizational structure of the production enterprise must correspond to the program-target nature of the project economic activity. The project is built and the advantages and disadvantages of using the matrix organizational structure of enterprise management in the implementation of innovations are identified. It is proved that the matrix organizational structure for a manufacturing enterprise can be effectively used in conditions of high level of uncertainty and dynamism of the market environment in the implementation of innovations. This will identify changes in goals and objectives, develop a new business strategy, achieve a low level of structured problems, motivate employees in the design of works. The organizational structure of enterprise management is a social and production system consisting of levels and management bodies, subordinate working elements (departments, shops, services, structural units) and their relationship, which ensure the implementation of strategic goals of the enterprise. According to the results of the study, it can be argued that the matrix organizational structure of management meets the basic requirements for the implementation of innovative projects throughout the enterprise and is aimed at business development. At the same time, vertical, functional specialization and project-target integration of all employees and managers of the enterprise are achieved at the same time, which leads to a reduction in the number of errors in personnel management. Prospects for further research may be the substantiation and design of the organizational structure of the department of economic security of an innovative enterprise.*

**Key words:** organizational structure, personnel management, enterprise, management, innovations.

**JEL Classification:** M12

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-13>

**Постановка проблеми.** Побудова управлінської структури підприємства здійснюється шляхом організаційного проектування, відповідно до мети бізнесу та цілей. Метою такого організаційного проектування робіт є забезпечення високого рівня діяльності трудового персоналу. Для забезпечення високого рівня організованості будь-якого виду господарської діяльності підприємства необхідно в першу чергу, щоб вона була спроектована, структурована, нормована і була забезпечена управлінською інформацією, а також здійснювалася за раціональною для певних умов виробничою технологією. Однак у теорії та практиці менеджменту персоналу досі залишається недостатньо ґрунтовно розкрита специфіка організаційного проектування, особливо для виробничих підприємств.

Передбачається, що застосування матричної організаційної структури управління в умовах впровадження інновацій допоможе вирішити проблеми бюрократії, недисциплінованості, нерациональної організації праці, одночасно зменшуючи фінансові витрати на управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Теорію і практику управління виробничими комерційними організаціями вивчали такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Д. А. Аширов, Д. Бодди, І. М. Герчикова, Г. В. Осовська, Л. І. Лукічева, Р. А. Фатхутдінов, Ф. І. Хміль та інші. Особливості проектування організаційних структур розглядали у працях із теорії менеджменту М. О. Беседін, О. С. Виханський, З. С. Гладун, В. М. Нагаєв, В. О. Качмар, Г. О. Слабкий, А. І. Хвищун та інші вчені. Проблемам управління інноваційною діяльністю підприємства в теорії менеджменту приділено значну увагу з боку вчених, зокрема варто згадати праці І. В. Афоніна, С. І. Кравченка, Т. О. Скрипко, Р. А. Фатхутдінова, Й. Шумпетера, Г. Щокіна та ін.

Проте поза увагою науковців залишилась актуальна проблема обґрунтування вибору найбільш оптимальної організаційної структури управління в умовах впровадження інновацій, що потребує подальших наукових досліджень.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні вдосконалення

системи управління персоналом шляхом створення матричної організаційної структури управління в умовах впровадження інновацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Кожна організація має ієрархію людей та робочих функцій, незалежно від того, чи є вони органічними чи навмисними. Для того щоб бізнес ефективно та систематично працював, він потребує планової структури, яка відповідає стилю, розмірам та операціям організації. Організаційна структура забезпечує “керівні принципи ієрархії, повноваження структури та відносин, зв’язок між різними функціями та координацією з навколишнім середовищем” [5, 90-105].

Варто відзначити: серед вчених досі немає єдиної думки, що слід розуміти під “структурою управління підприємством”.

Наприклад, К. Козлова під “організаційною структурою управління” розуміє соціальну систему співпорядкованих та взаємопов’язаних самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, що виконують функції управління, яка створена за допомогою інформаційно-комунікаційних зв’язків та економічних стимулів для досягнення поставлених цілей [8].

За Т. Акимовою, “організаційна структура” - впорядкована сукупність стійких взаємопов’язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого [1, с. 197].

На думку В. Весніна, “організаційна структура підприємства” - впорядкована сукупність взаємопов’язаних підрозділів, що виокремилися в процесі розподілу праці [3, с. 217].

Дослідник А. Райченко “структурою управління підприємством” називає процес тієї чи іншої практичної діяльності, що здійснюється, як правило, в рамках конкретної організації як соціальної системи [15, с. 38].

Отже, враховуючи різні погляди науковців, можна стверджувати, що “організаційна структура управління підприємством” є одночасно: системою елементів для досягнення конкретних бізнес-цілей; соціальним об’єктом керівництва; формою взаємодії усіх елементів (ланок, рівнів) управління.

Науковці М. П. Дорошенко та В. Л. Вороніна вважають, що організаційна структура підприємства безпосередньо впливає на забезпечення реалізації стратегії діяльності підприємства. В сучасному веденні бізнесу вирішальним фактором, що забезпечує ефективність функціонування підприємства, є якісна й налагоджена функціонуєча організаційна структура [6, с. 52].

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [10] справедливо вказують, що розробка організаційної структури не може передувати формулюванню стратегічних цілей і стратегій розвитку організації. Організаційна функція є наступною за плануванням, а не навпаки. По своїй суті, організаційна структура є інструментом реалізації стратегії бізнесу, тобто вона вторинна, первинними є фактори, що впливають на її побудову:

- стратегія – цілі та специфіка ведення бізнесу;
- середовище – споживачі, конкуренти, темпи змін;
- технологія – бізнес-процеси, серійність тощо;
- розмір – масштаби діяльності, географічна віддаленість, кількість персоналу;
- стадія життєвого циклу – становлення, зростання, сталий розвиток чи перетворення [10, с. 413-423].

Організаційна структура повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін. Кількісні та якісні зміни передбачають можливість успішно адаптуватися до змін у системі управління персоналом. Це зумовлено тим, що підприємство постійно має пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. Менеджери можуть впроваджувати різні удосконалення, інновації, здійснювати модернізацію системи управління персоналом, перерозподіляти ресурси, розширювати та укрупнювати різні відділи, що вимагає якісної зміни організаційної структури. У випадку впровадження інновацій менеджерам необхідно перепроектувати існуючу організаційну структуру управління підприємством, адаптуючи персонал до нових умов діяльності. Тому розглянемо детальніше сутність інновації та інноваційної діяльності підприємства.

Так, у Законі України “Про інноваційну діяльність” терміни “інновація”, “інноваційна діяльність” вживаються в такому значенні:

Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [14].

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [14].

На погляд М. А. Полегенької, сутність інновацій полягає у використанні творчої інтелектуальної діяльності людини, спрямованої на підвищення ефективності діяльності в різних сферах [13, с. 60].

Тобто інновації передбачають певні покращення, удосконалення, модернізацію певних виробничих процесів, продуктів, товарів і послуг, системи управління підприємством тощо.

В. І. Карюк справедливо вказує, що посилення ролі наукомістких виробництв з метою максимізації соціально-економічного результату їх діяльності вимагає формування ефективної системи управління інноваціями, яка була б гнучкою та швидко пристосовувалася до змін зовнішнього середовища. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві дасть змогу вітчизняним підприємствам розширити їх інноваційний потенціал і активно виходити на зарубіжні ринки зі своєю

інноваційною продукцією та, як результат, отримувати більш високий комерційний результат своєї діяльності, залучати інвестиції для подальшого як економічного, так і соціального розвитку підприємства [7].

Варто зазначити, що процес вибору і побудови організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій має бути ретельно виважений менеджерами, бо від цього залежить успішність керівництва персоналом.

Наприклад, дослідниця Н. Г. Метеленко сформулювала передумови, на яких повинен ґрунтуватися процес проектування організаційної структури управління як організаційно-управлінської підсистеми внутрішнього господарського механізму ефективного функціонування промислового підприємства: врахування специфіки (галузевої особливості, розміри підприємства, кадровий склад, рівень механізації тощо) підприємства з метою раціоналізації потоків інформації та технології її обробки; раціоналізація територіального розміщення усіх підрозділів та структурних одиниць; надійність внутрішньофірмових комунікацій на рівні документообігу з метою мінімізації витрат на транспортування документації та потоків інформації; постійний моніторинг функцій підрозділів та структурних одиниць організаційної структури з метою врахування змін внутрішнього та зовнішнього середовища; досягнення економічних, науково-технічних та інших цілей підприємства з мінімальними витратами на весь обсяг інформації, необхідної для розробки управлінських рішень та своєчасної їх реалізації; мінімізація кратності передачі інформації між підрозділами відповідно до розробленої схеми їх взаємодії [11, с. 49].

Під організацією здійснення інновацій розуміємо процес упорядкування елементів інноваційної системи, що забезпечує раціональне поєднання в часі й просторі всіх елементів процесу розробки та дифузії новацій з метою ефективного виконання ухвалених планових рішень з досягнення завдання і стратегічних цілей підприємства. Організація інноваційного менеджменту передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, яким надають повноваження для ухвалення та реалізації певних управлінських рішень і які є відповідальними за їх результати. Успіх управління інноваціями залежить від організаційної моделі підприємства загалом та підрозділів, які безпосередньо є відповідальними за нововведення [9].

Р. Б. Вільгуцька робить висновок, що нововведення потребують гнучкості та мобільності організаційних структур управління, їх децентралізації, координації процесів, відкритості організації до інновацій, злагодженого клімату та робочої атмосфери між службами, які працюють над інноваціями. Організація та її система повинні бути адаптовані до інновації або пройти даний процес. Проблеми, які виникають на підприємстві під час впровадження інновацій, можна вирішити,

узгодивши їхні особливості з характерними властивостями підприємства. Впровадження інновацій безпосередньо впливає на його організаційну структуру управління, змінюючи і роблячи її більш гнучкою, відкритою та інтегрованою. Нововведення інколи потребують перебудови організаційної структури управління підприємства, тоді коли відбуваються зміни у певній сфері діяльності підприємства, що приводить до змін структурних елементів, зокрема створення нових або поєднання існуючих. Ефективність інноваційного процесу буде спостерігатися тоді, коли під час реалізації залучаються різні елементи організаційних структур управління підприємства, а його формування насамперед орієнтоване на досягнення цілей підприємства, забезпечуючи тим самим ефективну його діяльність [4, с. 102].

Зазначеним вище вимогам відповідає матрична організаційна структура управління виробничим промисловим підприємством, яке активно впроваджує різні інновації в свій бізнес.

Зазвичай матрична організаційна структура використовується підприємствами у випадку, коли виникла проблема неможливості використання існуючих організаційних структур для впровадження інновацій, а також якщо неможливе використання функціональних структур, в яких інтеграція можлива тільки на вищому рівні управлінської ієрархії.

Матрична організаційна структура дає змогу дешево, гнучко й ефективно маневрувати трудовими ресурсами, коштами, проектувати види робіт за рахунок їх перерозподілу між проектами та окремими виконавцями, водночас зберігаючи адміністративну підпорядкованість до відповідних функціональних відділів та менеджерів вищого рангу. Якщо підприємство впроваджуватиме інновації, то необхідно здійснити перепроєктування діючої організаційної структури управління на матричний тип.

Матрична організаційна структура виробничого промислового підприємства має відповідати програмно-цільовому характеру проектно-господарської діяльності.

Для впровадження інноваційних заходів (створення нового продукту, реорганізація, нова технологія тощо) створюють тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів. Напівавтономні робочі групи працівників, які формуються для реалізації конкретного інноваційного проекту, уповноважені акумулювати ресурси, здійснювати власну організацію праці, встановлювати стандарти якості продукції. Такі групи очолює менеджер з проекту.

При матричній структурі управління підприємством передбачається, що всередині певних функціональних служб виробничого промислового підприємства за кожною групою працівників закріплюються конкретні інноваційні проекти. Створення таких проектних груп для здійснення певних робіт і досягнення тимчасових та специфічних інноваційних цілей забезпечує гнучкість і цілеспрямовану діяльність управлінського персоналу, раціональне використання фахових знань, вмінь, навичок,

талантів і кваліфікації спеціалістів, які беруть безпосередню участь у групі без жорсткого функціонального розподілу повноважень керівників.

Тобто матричний принцип взаємовідносин взаємопов'язаний із функціональною структурою. Повноваження між керівником проекту та функціональним менеджером розподіляються таким чином: перший визначає завдання, методи, засоби вирішення і термін виконання, а другий - склад групи від свого підрозділу. За кінцеві результати проекту включно з витратами коштів, часу та якістю виконання відповідає керівник проекту. З огляду на це повинні бути налагоджені чіткі горизонтальні комунікації. За таких умов матрична структура дуже гнучка, повністю спрямована на нововведення, забезпечує високу ефективність роботи, незначні терміни розробки і оперативність роботи.

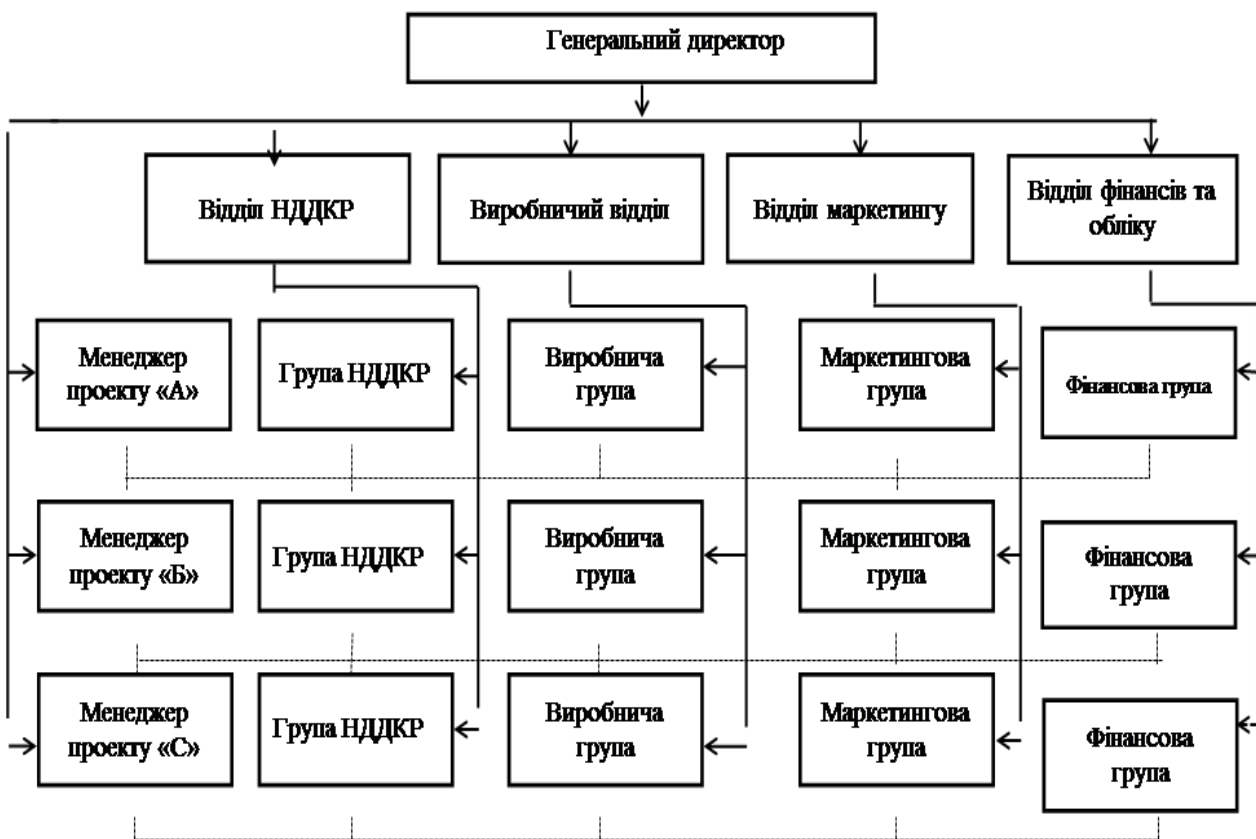
При матричній організаційній структурі управління підприємством менеджер інноваційного проекту безпосередньо працює з не підпорядкованими йому спеціалістами, які певною мірою залежать від своїх лінійних керівників. Менеджер з проекту самостійно визначає, що, коли і як повинно бути виконано працівниками з конкретної програми. Лінійні керівники вирішують, хто і як із підлеглих їм працівників буде виконувати ту чи іншу роботу.

На нашу думку, найдоцільніше використовувати управління інноваційними процесами саме на основі матричної організаційної структури на підприємствах, де наявна велика номенклатура та широкий асортимент продукції, яку часто необхідно оновлювати відповідно до запитів товарного ринку.

Приклад проекту матричної організаційної структури підприємства, яке активно впроваджує інновації, представлено на рисунку 1.

Як видно з рис. 1, обов'язковими елементами організаційної структури управління є: робочі групи з науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), менеджери проектів, а також виробничі, маркетингові, фінансові групи працівників. Менеджери можуть успішно застосовувати економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи управління персоналом, керуючи інноваційним проектом. Всі елементи взаємодіють та взаємопов'язані.

Результати проведеного дослідження вказують на те, що матрична організаційна структура управління підприємством, хоч і є ефективною в умовах впровадження інновацій, має свої сильні сторони й обмеження, про які слід пам'ятати менеджерам.



**Рис. 1.** Проект матричної організаційної структури управління в умовах впровадження інновацій  
Узагальнено авторами на основі [2; 4; 6; 7; 12; 16].

**Переваги та недоліки застосування матричної організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій**

Переваги	Недоліки	Методи управління
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Краща орієнтація на проектні (програмні) цілі.</li> <li>– Можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень.</li> <li>– Більш гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників.</li> <li>– Відносна автономність проектних груп сприяє розвитку у працівників навичок прийняття рішень, управлінської культури, професійних навичок.</li> <li>– Призначається один керівник – “хазяїн” процесу, який відповідає за всі питання, які стосуються проекту.</li> <li>– Зменшується час реакції на проблеми, оскільки створено горизонтальні комунікації і єдиний центр прийняття рішень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Боротьба за владу між керівниками функціональних і проектних підрозділів.</li> <li>– Переваги кар’єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональним.</li> <li>– Можливість порушення правил та стандартів у проектній групі.</li> <li>– Високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп.</li> <li>– Необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів.</li> <li>– Труднощі, пов’язані зі встановленням чіткої відповідальності за роботу за завданням проекту і роботу за завданням підрозділу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Економічні;</li> <li>– Соціально-психологічні;</li> <li>– Адміністративні.</li> </ul>

Узагальнено авторами на основі [2; 12; 16].

#### ЛІТЕРАТУРА

Отже, матричну організаційну структуру для виробничого підприємства можна ефективно використовувати в умовах високого рівня невизначеності і динамізму ринкового середовища при впровадженні інновацій. Це дозволить визначити зміни цілей і завдань, розробку нової стратегії бізнесу, досягти низького рівня структурованості проблем, мотивації працівників при проектуванні робіт.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Організаційна структура управління підприємством являє собою соціально-виробничу систему, яка складається з рівнів та органів менеджменту, підпорядкованих робочих елементів (відділів, цехів, служб, структурних підрозділів) та передбачає їх взаємозв’язок, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей бізнесу підприємства. За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що матрична організаційна структура управління відповідає основним вимогам реалізації інноваційних проектів у межах всього підприємства і націлена на розвиток бізнесу. При цьому досягається одночасно вертикальна, функціональна спеціалізація і проектно-цільова інтеграція всіх працівників та менеджерів підприємства, що призводить до зменшення кількості помилок в управлінні персоналом.

Перспективами подальших досліджень можуть стати обґрунтування та проектування організаційної структури відділу економічної безпеки інноваційного підприємства.

1. Акімова Т. Теория организации. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 367 с.

2. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В., Маковій Д. Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 91-95.

3. Веснин В. Менеджмент. Москва : Проспект, 2005. 504 с.

4. Вільгуцька Р. Б. Вплив інновацій на організаційні структури управління підприємств. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної відеоконференції (Львів, 23-24 травня 2012 р.). Національний університет “Львівська політехніка” та ін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. С. 101-102.

5. Грушенко В. И., Фомченкова Л. В., Халдеєв В. Т. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса. Москва, 2005. 210 с.

6. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56.

7. Карюк В. І. Управління інноваціями в контексті соціально-економічного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20.

C. 39-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_20\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_20_10).

8. Козлова К. Терминологический анализ понятия “организационная структура управления”. Вопросы управления. 2011. № 4 (17). URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2011/04/26>.

9. Котлова Ю. В., Фищенко О. Н. Організаційні складові управління інноваційними процесами на підприємстві. “Донбасс-2020: перспективы развития глазами молодых ученых” : материалы VI Международной научно-практической конференции (05.10.2012 г., Донецк). ДонНТУ. 2012. URL: <http://masters.donntu.org/2012/iem/kotlova/library/article4.htm>.

10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. Москва, 2007. 245 с.

11. Метеленко Н. Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 10. С. 46-49.

12. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. Вип. 1 (3). Т. 2. С. 246-247.

13. Полегенька М. А. Етимологія терміну “інновації” як економічної категорії. Агросвіт. 2016. № 21. С. 57-61.

14. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

15. Райченко А. Прикладная организация: руководство к действию для продвинутых менеджеров. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 304 с.

16. Шорохов В. Особенности эволюции организационных структур управления предприятием. Эффективность государственного управления : сборник научных работ. 2015. Вип. 44. С. 48-57.

## REFERENCES

1. Akymova T. (2003), Teoriya orhanyzatsyy, YuNYTY-DANA, Moskva, 367 s.

2. Babych, D. V. Proskurina, T. V. and Makovij, D. D. (2018), Udoskonalennia orhanizatsijnoi struktury upravlinnia iak vazhlyvyj mekhanizm upravlinnia suchasnym pidpriemstvom, Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy, vyp. 24, s. 91-95.

3. Vesyn V. (2005), Menedzhment, Prospekt, Moskva, 504 s.

4. Vil'huts'ka, R. B. (2012), Vplyv innovatsij na orhanizatsijni struktury upravlinnia pidpriemstv, Upravlinnia innovatsijnym protsesom v Ukraini: problemy komertsializatsii naukovo-tekhnychnykh rozrobok : tezy dopovidej IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi videokonferentsii (L'viv, 23-24 travnia 2012 r.), Natsional'nyj universytet “L'vivs'ka

politekhniky” ta in., Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhnyky, L'viv, s. 101-102.

5. Hrushenko, V. Y. Fomchenkova, L. V. and Khaldeev, V. T. (2005), Razrabotka orhanyzatsyonnoj struktury upravleniya predpriyatym v usloviakh ekonomycheskoho kryzysa, Moskva, 210 s.

6. Doroshenko, M. P. and Voronina, V. L. (2019), Orhanizatsijna struktura upravlinnia: sutnist' ta klasyfikatsiia, Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriia : Ekonomika i upravlinnia., T. 30(69), № 5(1), s. 52-56.

7. Kariuk, V. I. (2016), Upravlinnia innovatsiiamy v konteksti sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva, Investytsii: praktyka ta dosvid, № 20, s. 39-42, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_20\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_20_10).

8. Kozlova K. (2011), Termynolohycheskyj analiz poniatyia “orhanyzatsyonnaia struktura upravleniya”, Voprosy upravleniya, № 4 (17), available at: <http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2011/04/26>.

9. Kotlova, Yu. V. and Fyschenko, O. N. (2012), Orhanizatsijni skladovi upravlinnia innovatsijnymy protsesamy na pidpriemstvi, “Donbass-2020: perspektyvy razvytyia hlazamy molodykh uchenykh” : materyaly VI Mezhdunarodnoj naukovo-praktycheskoj konferentsyy (05.10.2012 h., Donetsk), DonNTU, available at: <http://masters.donntu.org/2012/iem/kotlova/library/article4.htm>.

10. Meskon M. Kh., Al'bert M., Khedoury F. (2007), Osnovy menedzhmenta, 3nd ed, Moskva, 245 s.

11. Metelenko, N. H. (2009), Formuvannia orhanizatsijnoi struktury upravlinnia iak skladovoi vnutrishn'oho hospodars'koho mekhanizmu promyslovoho pidpriemstva, Investytsii: praktyka ta dosvid, № 10, s. 46-49.

12. Petrenko, S. A. (2010), Porivnial'nyj analiz modelej orhanizatsijnykh struktur pidpriemstva, Biuleten' Mizhnarodnoho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu, Vyp. 1 (3). T. 2, s. 246-247.

13. Polehen'ka, M. A. (2016), Etymolohiia terminu “innovatsii” iak ekonomichnoi katehorii, Ahrosvit, № 21, s. 57-61.

14. Pro innovatsijnu diial'nist' : Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 r. № 40-IV, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

15. Rajchenko A. (2003), Prykladnaia orhanyzatsiia: rukovodstvo k dejstviiu dlia prodvynutykh menedzherov, Pyter, Sankt-Peterburh, 304 s.

16. Shorokhov V. (2015), Osoblyvosti evoliutsii orhanizatsijnykh struktur upravlinnia pidpriemstvom, Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia : zbirnyk naukovykh prats', vyp. 44, c. 48-57.

*Стаття надійшла до редакції 29 листопада 2021 року*