

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119>

УДК 621.1:338.28

# ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРОМ КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF CORPORATE PARTNERSHIP CENTER MANAGEMENT TAKING INTO ACCOUNT THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Рябцев Василь Анатолійович**

аспірант

Український державний університет науки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7137-1072>

**Чимшит Сергій Іванович**

доктор економічних наук,

Український державний університет науки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0861-2226>

**Riabtsev Vasyl, Chimshit Sergiy**

Ukrainian State University of Science and Technology

Результати даної роботи можуть бути використані промисловими підприємствами щоб впровадити ефективні стратегії управління персоналом, які враховують потреби сучасного бізнес-середовища. Підвищення продуктивності, через застосування нових підходів до управління персоналом, описаних у статті, що в свою чергу підвищить потенціал підприємства. Стаття надає інформацію про те, як підприємства можуть створити середовище, яке сприяє розвитку та мотивації співробітників. Результати роботи допоможуть підприємствам зрозуміти, як вони можуть впровадити принципи сталого розвитку в свої стратегії управління персоналом. Промислові підприємства зможуть створити умови для сприяння творчості та інновацій серед своїх співробітників. Таким чином, ця стаття може служити корисним ресурсом для керівників, HR-менеджерів та інших менеджерів, які у своїй діяльності мають управляти персоналом. На основі виявленої проблеми, метою цієї статті стало дослідження та розробка нових підходів до управління персоналом, які б враховували потреби сучасних підприємств. Це включає в себе розробку стратегій та методів, які б сприяли мотивації до розвитку та впровадженню принципів сталого розвитку. Запропоновані результати зосереджені на тому, як ці підходи можуть допомогти відстежувати та утримувати працівників з підприємницьким мисленням, надаючи їм достатній простір для творчості та інновацій.

**Ключові слова:** мотивація, управління персоналом, сталий розвиток, ключові показники ефективності (KPI), підприємницьке мислення, організаційна структура, продуктивність, ефективність.

The outcomes of this research possess significant potential to be harnessed by industrial enterprises aiming to implement efficacious personnel management strategies that meticulously consider the exigencies of the contemporary business milieu. An enhancement in productivity, facilitated by the adoption of novel approaches to personnel management delineated in this study, will consequently augment the overall potential of the enterprise. The study elucidates methodologies through which businesses can cultivate an environment that fosters employee development and motivation, thereby engendering a more robust and dynamic workforce. The findings of this research are instrumental in aiding companies to comprehend the integration of sustainable development principles within their personnel management strategies. Industrial enterprises will be empowered to establish conditions conducive to fostering creativity and innovation among their workforce, thereby driving the enterprise towards sustained growth and competitive advantage. This scholarly article thus emerges as a pivotal resource for managers, human resource professionals, and other managerial personnel who are tasked with the intricate responsibility of managing human capital in their respective organizations. The elucidated problem serves as the foundation upon which the primary objective of this article is constructed, which is to investigate and formulate innovative

approaches to personnel management that are attuned to the requisites of modern enterprises. This encompasses the development of strategies and methodologies that not only incentivize development but also facilitate the implementation of sustainable development principles. The proposed findings are geared towards elucidating how these novel approaches can assist in the identification and retention of employees with an entrepreneurial mindset by affording them ample opportunities for creativity and innovation. In furtherance of this objective, the article delves into a comprehensive analysis of contemporary personnel management theories, juxtaposing them with empirical data to derive actionable insights. The synthesis of theoretical constructs with practical observations provides a nuanced understanding of the dynamic interplay between personnel management and organizational performance. This rigorous analytical approach ensures that the proposed strategies are not only theoretically sound but also practically viable, thereby enhancing their applicability in real-world scenarios. Furthermore, the article accentuates the critical role of leadership in driving the successful implementation of these personnel management strategies. It underscores the importance of transformational leadership in cultivating a culture of continuous improvement and innovation within the organization. Leaders who are adept at inspiring and motivating their teams are pivotal to the successful adoption of these new approaches, as they can effectively champion the cause of sustainable development and employee empowerment. In addition to leadership, the article explores the significance of technology in modern personnel management. It posits that leveraging advanced technological tools and platforms can significantly enhance the efficiency and effectiveness of personnel management practices. By automating routine tasks and providing data-driven insights, technology can free up human resource professionals to focus on more strategic initiatives, thereby driving greater value for the organization. The research also highlights the importance of fostering a supportive and inclusive organizational culture. It argues that a culture that values diversity, equity, and inclusion is essential for promoting creativity and innovation. Such a culture not only enhances employee satisfaction and engagement but also drives better business outcomes by harnessing the diverse perspectives and ideas of the workforce. In conclusion, this article presents a comprehensive framework for industrial enterprises to reimagine their personnel management strategies in light of contemporary challenges and opportunities. By integrating sustainable development principles, leveraging technology, and fostering a supportive organizational culture, enterprises can enhance their productivity and innovation capacity. The insights and recommendations provided in this article serve as a valuable resource for managers and human resource professionals seeking to navigate the complexities of modern personnel management and drive sustainable growth for their organizations.

**Key words:** motivation, personnel management, sustainable development, key performance indicators (KPI), entrepreneurial thinking, organizational structure, productivity, efficiency.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства стикаються з викликом ефективного управління персоналом в контексті відсутності необхідної мотивації до розвитку та впровадження сталого розвитку. Це обумовлено тим, що традиційні методи управління, зокрема контроль через ключові показники ефективності (KPI), можуть бути недостатніми для відстеження та утримання працівників з підприємницьким мисленням. Система управління через ключові показники ефективності (KPI) є занадто формалізованою, вона по-перше: формує стереотипну рамку мислення як працівника, так і керівника, по-друге: спрямовує зусилля працівника лише на досягнення обмежених результатів, залишаючи всі інші аспекти поза увагою, оскільки це не призводить безпосередньо до зростання доходу працівника та його просування у вертикалі організаційної структури управління. Це, в свою чергу, може обмежувати простір для творчості та інновацій, що є важливими для поступового сталого розвитку підприємства та формування його потенціалу. Тому, необхідно розробити нові підходи до управління персоналом, які б враховували ці особливості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Перед початком розробки були проаналізовані роботи українських та закордонних авторів, що працювали над темою створення ефективних організаційних структур. Наприклад в роботі доктора економічних наук Квілінського О. С. «Організаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства на прикладі діючої організаційної структури управління» [1] була розглянута проблема управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, що вимагає не тільки виробничих, економічних, кадрових змін, але й організаційних, спрямованих на максимальне досягнення відповідності промислового підприємства вимогам інформаційної економіки з метою забезпечення найбільш повного використання виробничого потенціалу підприємства на основі використання ринкових переваг інформаційної економіки.

Автор розглянув наступну організаційну структуру (рис. 1), така структура є розповсюдженою серед промислових підприємств.

У своїй роботі автор зробив висновок, що реалізація концепції управління розвитком підприємства в умовах інформаційної еко-

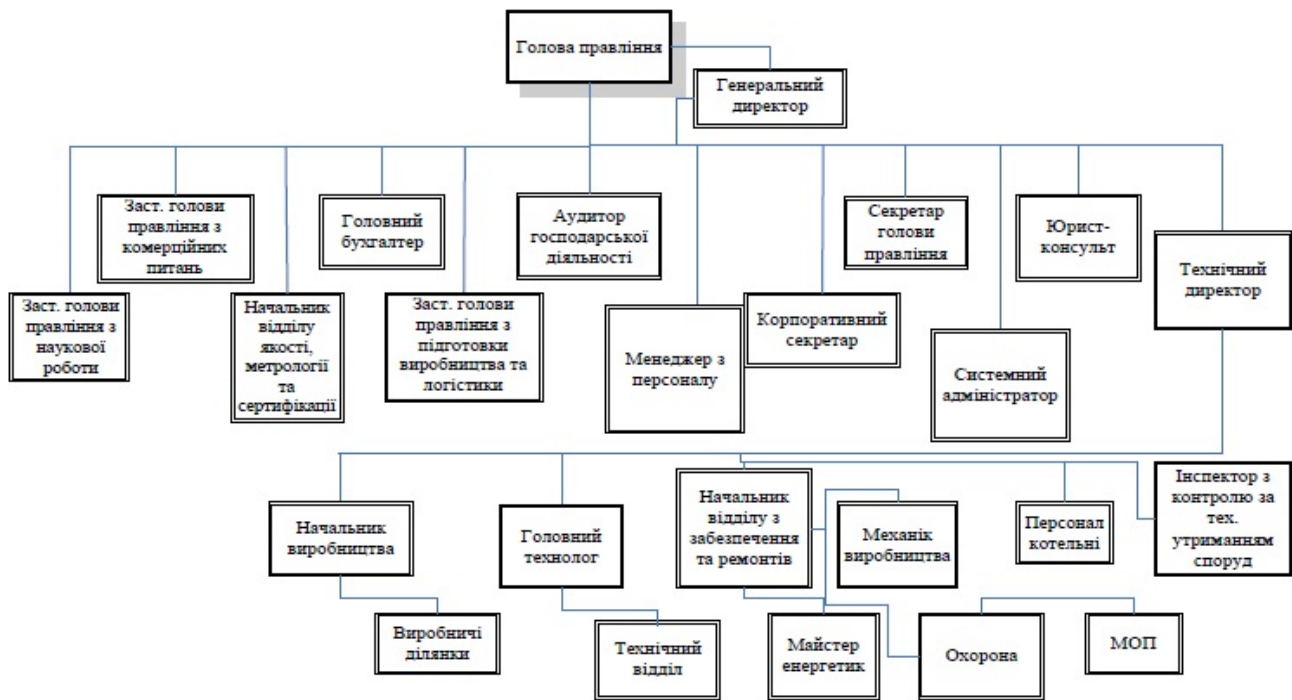


Рис. 1. Організаційна структура діючого промислового підприємства ПрАТ «Кераммаш»

номіки не вимагає здійснення суттєвих змін у реорганізації існуючої структури управління. Але автор не була вирішена проблема власних потребам персоналу які приймають участь у впровадженні змін.

Також науковець Коблева Т. О у своїй роботі «Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві» [2] розглянула питання формування організаційного механізму комплаєнс на промисловому підприємстві. Результативність комплаєнс орієнтована на створення для бізнесу адекватної системи контролю, включаючи попереджувальні і спрямовані на виявлення скоєних порушень процедури та навчальні програми. Сьогодні комплаєнс є важливою ланкою системи корпоративного управління організацією в цілому, починається у вищому менеджменті і транслюється на всіх рівнях бізнесу. І як висновок вона зазначила, що промислові підприємства, на які нормативні вимоги до обов'язкової наявності комплаєнс-служби не поширюються, можуть в добровільному порядку вибудувати усередині себе цю функцію (комплаєнс програму) у вигляді централізованої, децентралізованої або комбінованої структури. Як свідчить досвід роботи сучасних промислових підприємств, наявність в їх структурі комплаєнс-підрозділів дозволяє в значній мірі активізувати роботи по породженню таких негативних явищ, як корупція,

шахрайство, відмивання грошей, порушення правил корпоративної етики.

З висновку та досліджень деяких робіт можна зазначити, що в переважній більшості автори роблять наголос на впровадженні більш системних та жорстких заходів контролю за персоналом і при цьому в значній мірі недооцінюють необхідність розвитку в співробітниках підприємницького мислення з необхідними інструментами діагностики та покращення.

**Мета статті.** Основна мета полягає в тому, щоб допомогти підприємствам покращити ефективність та конкурентоспроможність в умовах сучасного швидко змінного бізнес-середовища.

**Об'єкт дослідження.** Система оцінювання ефективності персоналу відділу закупівель та його вплив на результати сталого розвитку підприємства.

**Предмет дослідження.** Визначення концептуальних засад впливу співробітників відділу закупівель на сталий розвиток через показники ефективності та економічності. Окремо досліджується питання визначення методики розрахунку цього впливу через кількість коштів які були зароблені співробітниками.

**Методи дослідження.**

1. Аналіз наукової літератури та документів, що стосуються розвитку організаційних структур та партнерства.

2. Емпіричне дослідження, зокрема впровадження на діючому підприємстві нової методики оцінювання персоналу відділу закупівель.

Ці методи дозволили виявити ключові тенденції та виклики управління персоналом на промислових підприємствах та проаналізувати ефективність застосування корпоративного партнерства у цьому контексті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Базовим тезисом розробки нових підходів до управління персоналом, які б враховували потреби сучасних підприємств є поняття «корпоративне партнерство», яке змінює філософію відносин між найманим працівником та підприємством-роботодавцем. Більш детально ці питання розглянуті в роботі Рябцева В.А. «Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії» [3]. Корпоративне партнерство, як принцип взаємодії, може стати ключовим фактором, що допоможе промисловим підприємствам зберегти гнучкість та адаптивність в умовах швидкої зміни бізнес-середовища. Цей тип партнерства спрямований на формування підприємницького мислення серед найманих працівників, що є важливим фактором для підтримки інновацій та конкурентоспроможності. Важливо зазначити, що для успішного впровадження корпоративного партнерства, компанії мають розробити ефективну організаційну структуру управління. Така структура повинна бути спроможна виконувати та впроваджувати різноманітні елементи розвитку для співробітників. Що включає навчання, мотивацію, задоволення потреби в розвитку, контроль та аналіз досягнутих результатів. Навчання та розвиток є важливими елементами, які допомагають співробітникам розвивати свої навички та знання. Мотивація є ключовим фактором, який стимулює співробітників досягати високих результатів. Потреба в розвитку є важливим стимулом для постійного вдосконалення та навчання. Контроль та аналіз досягнутих результатів допомагають оцінити ефективність впроваджених змін та визначити напрямки для подальшого розвитку.

Крізь призму корпоративного партнерства організаційну структуру управління (ОСУ) необхідно розглядати як інтегрований механізм комунікацій та прийняття управлінських рішень на основі системи завдань, повноважень, відповідальності та взаємозв'язків, посад, що орієнтовані на виконання виробничої та управлінської діяльності підприємства.

В цьому сенсі стандартне визначення поняття «організаційні структура управління» як «упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб...» не відповідає заданим вище умовам. В контексті корпоративного партнерства структурні елементи (від відділів до посад), їх ієрархія, підпорядкованість є вторинними. При цьому класичний підхід у формуванні ОСУ через профіль посади (який в свою чергу формується на основі переліку цілей, завдань та робіт, які закріплені за структурною одиницею, а також вертикальний розподіл функцій та робіт) бачиться не вірним. Формування ОСУ та її окремих структурних підрозділів на принципах корпоративного партнерства повинно відбуватися через структуру бізнес-процесів, систему інформаційно-аналітичного забезпечення, систему скилів та систему мотивації.

Головний недолік ОСУ як елемента системи управління підприємством в класичній інтерпретації її інертність, т.б. достатньо низька ступінь адаптивності та реактивності. Це створює значні перешкоди для сталого розвитку підприємства в умовах динамічності зовнішнього середовища.

Таким чином, правильно організована організаційна структура при впровадженні корпоративного партнерства стає важливим інструментом, який допоможе промисловим підприємствам дотримуватись принципам сталого розвитку що забезпечить ефективну адаптацію до швидко змінюваного бізнес-середовища, буде стимулювати розвиток співробітників та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Вже давно сучасні підприємства активно працюють над створенням структур, які б забезпечували ефективне виконання всіх ключових функцій підприємства. Відповідно до системи якості ISO-9001 ці функції включають:

– **управління персоналом:** це включає в себе рекрутинг, навчання, оцінку та мотивацію співробітників, а також управління їхньою продуктивністю та задоволеністю роботою;

– **робота в напрямку реалізації готової продукції:** це включає в себе стратегії маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів для забезпечення ефективною реалізацією продукції;

– **бухгалтерський облік та економічні розрахунки фінансової діяльності:** це включає в себе управління фінансами, бюджетування, аудит та контроль за фінансовими операціями;



- **виробнича діяльність:** це включає в себе планування, координацію та контроль за всіма аспектами виробництва;
- **забезпечення виробництва матеріалами та логістикою:** це включає в себе управління постачанням, запасами та логістикою;
- **забезпечення виробництва справним обладнанням:** це включає в себе управління обладнанням, технічне обслуговування та ремонт;
- **дотримання вимог з системи якості:** це включає в себе управління якістю, контроль за якістю та постійне поліпшення;
- **пошук нових ринків збуту:** це включає в себе дослідження ринку, розробку нових продуктів та стратегій входу на ринок;
- **адміністративне забезпечення:** це включає в себе управління юридичними питаннями, екологічними, стратегічне планування, координацію адміністративних функцій, тощо.

Однак, необхідно зазначити, що всі ці процеси базуються на принципах контролю через ключові показники ефективності (KPI). Цей метод контролю може виявитися недостатнім для відстеження та утримання працівників з підприємницьким мисленням, оскільки з часом їм може стати мало простору для творчості та інновацій. Тому підприємства повинні постійно адаптувати свої структури та процеси, щоб забезпечити необхідний баланс між контролем та гнучкістю.

Базово в сучасній практиці вітчизняного менеджменту вважається, що роботою з персоналом повинна займатись служба HR або служба управління персоналом. Це спеціалізований підрозділ в структурі промислового підприємства, який має формувати повний цикл правління персоналом. HR служба може бути з однієї людини або це може бути цілий відділ, в залежності від розміру та потреб організації.

Великі підприємства з вертикально інтегрованих холдингів, де HR служба складається не з одного відділу описують їх основні функції так:

**1. Планування потреб підприємства в персоналі як за якісними так і за кількісними показниками (скіли).** Аналіз динаміки розвитку підприємства та розробка відповідних заходів, в тому числі система навчання/підвищення кваліфікації.

**2. Аналіз ринку праці:** HR-менеджери вивчають ринок праці, включаючи зарплати, тенденції та конкурентів.

**3. Пошук та найм персоналу:** HR-менеджери розміщують вакансії, переглядають резюме та проводять співбесіди з кандидатами. Вони також відповідають за процес звільнення співробітників.

**4. Адаптація нових співробітників:** HR-менеджери знайомлять новачків з командою та вводять їх в курс основних завдань та термінів.

**5. Формування системи контролю і мотивації.**

**6. Моніторинг та управління кар'єрою:** HR-менеджери встановлюють контакт зі співробітниками, організують навчання та розвиток персоналу, визначають шляхи кар'єрного росту співробітників.

**7. Облік та нарахування заробітних плат:** HR-менеджери відповідають за виплату зарплати, відпустки та інші питання, пов'язані з фінансами співробітників.

**8. Управління конфліктами:** HR-менеджери відповідають за вирішення конфліктів між співробітниками та підтримку здорового робочого середовища.

Слід підкреслити, що HR-менеджери не здійснюють безпосереднього керівництва персоналом. Вони надають необхідну підтримку та ресурси для менеджерів та керівників, які безпосередньо управляють командами. Щоб успішно впровадити корпоративне партнерство, враховуючи принципи сталого розвитку, HR-службі необхідно сфокусувати увагу на такі важливі функції як моніторинг розвитку найманих співробітників, які впливають на потенціал компанії. Це означає, що HR-менеджери повинні активно відстежувати та сприяти комплексному, системному професійному розвитку співробітників, що в свою чергу сприятиме збільшенню прибутку компанії. Головним тут є чітке розуміння системи цінності найманого працівника, його бачення професійної діяльності, життєві цілі, його модель менеджменту, соціально-психологічний профіль, soft skills. Звідси визначення та фокусування на перевагах працівника, його сильних сторонах, його конкурентних особливостях. Саме це буде визначати професійну траєкторію розвитку працівника, його кар'єрну динаміку. Завдання HR-служб полягає в тому, щоб максимально використати зазначені особливості працівника, його динаміку розвитку, що в свою чергу принесе максимальну вигоду для самого підприємства

В цьому сенсі важливий оптимальний баланс (співвідношення) professional skills та

soft skills працівника, при чому саме soft skills мають ставати в пріоритеті.

Суттєвим недоліком сучасних моделей роботи HR-служб в вітчизняній практиці є те, що вони (служби), по суті, виконують функції аналізу ринку та відбору персоналу, а всі інші функції присутні або суто теоретично в положеннях і рекомендаціях, або носять консультативний характер. До того ж, у HR-служб не має достатніх повноважень наполягати на тих чи інших рішеннях.

Але іншою складовою є те, що HR-служби не мають достатньої обґрунтованості своїх рекомендацій та відповідних рішень. Для виконання контролю за розвитком співробітника необхідно створити підсистему аналітичного забезпечення, метою якого буде:

- розробка системи показників для відстежування динаміки розвитку працівника;
- розробка інформаційно-аналітичного забезпечення, що дозволять автоматично в режимі онлайн відстежувати якісні та кількісні показники розвитку працівника;
- розробка моделі аналізу показників;
- методичне забезпечення щодо порядку та принципів розрахунків показників (як вони формуються) та як на них можливо впливати.

Важливо зазначити, що запропонована система моніторингу показників розвитку персоналу не є аналогом системи KPI. Головні відмінності полягають в:

- 1) значно ширше коло поглядів на різні напрямки бізнес процесу, що неможливо поєднати у KPI;
- 2) наголос на визначенні та розрахунку фінансового результату від діяльності;
- 3) система моніторингу показників розвитку персоналу формується у трьох площинах:
  - а) трудомісткість та обсяги роботи, що виконується, (завантаженість менеджера);
  - б) ефективність роботи менеджера;
  - в) фінансові вимірники результатів роботи.

Перше – важливо розуміти який обсяг роботи виконую менеджер з тим, щоб не перевантажувати його, щоб був оптимальний графік роботи та менеджер не був постійно в стані психологічного та фізичного виснаження. В той же час недостатня завантаженість призводить до втрати менеджером концентрації та працездатності.

Друге – кожна посада має передбачати певні показники ефективності роботи менеджера. Такі показники суто індивідуальні відповідно до посади, але вони мають бути

зациклені на результативності операцій або процесів, за якими закріплений менеджер.

Третє – вся робота менеджера в кінці кінців повинна зводитися до розуміння менеджером чіткого розуміння як результати його діяльності впливають на кінцевий показник ефективності всієї компанії, в чому полягає його роль і місце.

4) система моніторингу показників розвитку персонал на відміну від системи KPI, це не алгоритм розрахунку заробітної плати, це карта прийняття рішень керівником щодо покращення процесів;

5) система KPI так чи інакше фокусує увагу працівників на чітко визначених показниках, все інше працівник вважає не важливим, система моніторингу показників розвитку персонал – це опис роботи працівника, де кожна операція вважається значущою і так чи інакше впливає на кінцевий результат.

З метою допомогти з розробкою оптимальних показників ефективності та участі у досягнутому результаті, а також щоб ефективно оцінити та мотивувати працівників із підприємницьким мисленням, пропонується наступна система показників (табл № 1). Ця система побудована на прикладі оцінювання працівників відділу матеріально технічного забезпечення (МТЗ) і запроваджена на ТОВ «Дніпрометиз ТАС» (найбільший виробник дроту в Україні). Методика оцінки роботи менеджерів відділу МТЗ ТОВ «Дніпрометиз ТАС» включає 19 показників, які принципово можна розділити на 3 групи:

- показники завантаженості роботи (трудомісткість);
- показники ефективності роботи (якість виконання завдань);
- фінансово-економічні показники.

Удосконалення методики оцінки роботи менеджерів відділу МТЗ в подальшому має зводитися до розрахунку таких показників:

- розрахунок доходу від зниження ціни закупівлі;
- розрахунок доходу від звільнення обігових коштів за рахунок придбання товарів з відтермінуванням оплати;
- розрахунок витрат від збільшення обігових коштів на передоплати;
- звільнення або заморожування обігових коштів за рахунок збільшення/зменшення обіговості складських запасів.

**Висновки.** Для врахування потреб сучасних підприємств необхідно впроваджувати та

Таблиця 1

## Система показників оцінювання працівників відділу забезпечення

	Показники роботи менеджерів	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Менеджер 4	Менеджер 5
1	Кіл-ть замовлень, шт/міс	323	425	274	47	66
2	Відсоток виконання замовлень за період, %	93%	97%	89%	98%	58%
3	Кіл-ть тендерних процедур, шт/міс	20	38	24	42	26
4	Кіл-ть постачальників, шт/міс	99	105	63	38	19
5	Службові записки на оплату, шт/міс	400	458	492	174	80
6	Супровідні листи, шт/мі	286	507	526	135	73
7	Кіл-ть «угод», шт/міс	925	1630	758	242	31
8	Середня угода, грн/од	8 823	23 167	14 997	328 794	333 465
9	Обіговість за закріпленими групами, обертів/міс	0,23	0,91	0,69	2,18	1,00
10	Кіл-ть передплат (частка від загальної суми) в %	40%	4%	3%	13%	41%
11	Кіл-ть відстрочки (частка від загальної суми) в %	20%	86%	78%	82%	1%
12	Середньозважена тривалість відстрочки, в днях	5,1	12,7	6,5	5,5	0,0
13*	Години завантаження менеджера в місяць (основні операції в бізнес процесі)	57,27	83,08	66,70	22,75	16,78
14	Сума дебіторської заборгованості, тис. грн.					
15	Сума закупок за 5 місяців, млн. грн..	8,161	37,761	11,367	79,568	10,337
16	Сума запасів за групою на 1 число, млн. грн.	11,145	14,193	5,644	17,497	5,890
	вир-во	4,680	5,228	2,276	9,272	0,836
	ЦМС	6,465	8,965	3,368	8,224	5,054
17	Частка менеджера в загальній сумі закупівель	6%	26%	8%	54%	7%
18*	Кіл-ть угод на 1 постачальника	4,71	6,11	4,56	2,48	1,53
19	Кіл-ть угод на 1 службову записку	2,31	3,56	1,54	1,39	0,39

навчати кожного співробітника підприємницькому мисленню. Для того, щоб співробітники з підприємницьким мисленням розуміли свій вплив на загальний результат необхідно відійти від класичного оцінювання за принципами

KPI. Запропоновані 19 показників допомагають визначити завантаженість працівника та його внесок у загальний результат через розрахунок сукупного доходу (або збитків) від його діяльності

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Квілінський О. С. Організаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства на прикладі діючої організаційної структури управління. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68). С. 134–137.
2. Кобелева Т. О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві». *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 47 (1323). С. 71–73.

3. Рябцев В. А. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(2). С. 124–132. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/381>
4. Січко Т.В., Смоктей К. В., Ткачук А. О. Прикладні аспекти розрахунку структурно-топологічних характеристик систем. *Системи та технології*. 2019. № 1 (57). С. 141–153.
5. Коваленко І. І., Пугаченко Е.С., Чернова Л. С., Антипова Е. А. Управління розвитком складних систем. 2015. № 22. С. 61–68.
6. Наумова О. Вдосконалення організації інноваційної діяльності персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 4. С. 47–51.
7. Чумаченко Н.Г., Савченко О.П, Коренєв В.Г. Проектування організаційних структур управління виробництвом: моногр. Київ: Наукова думка, 1979. С. 258.

## REFERENCES:

1. Kvilinsky O.S. (2020) Organizational support for the management of the development of an industrial enterprise on the example of the current organizational structure of management. *Scientific view: economics and management*. No. 2 (68). P. 134–137 p.
2. Kobeleva T. O. (2018) Organizational structure of compliance at an industrial enterprise. *Bulletin of NTU "KhPI"*. No. 47 (1323). P. 71–73.
3. Riabtsev V. A. (2023) Corporate partnership as a form of implementation of the concept of sustainable development of the company. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. No. 2(2). P. 124–132, <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/381>
4. Sichko T. V., Smoktiy K. V., Tkachuk A. O. (2019) Applied aspects of calculation of structural and topological characteristics of systems. *Systems and technologies*. No. 1 (57). P. 141–153.
5. Kovalenko I. I., Pugachenko E. S., Chernova L. S., Antipova E.A. (2015) Management of development of complex systems. No. 22. P. 61–68.
6. Naumova O. (2010) Improving the organization of innovative personnel activities in the context of increasing the competitiveness of the enterprise. *Ukraine: aspects of work*. No. 4. P. 47–51.
7. Chumachenko N. G., Savchenko O. P., Korenev V. G. (1979) Designing organizational structures of production management: monogr. Kyiv: Naukova dumka, p. 258.