

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-77>

УДК 65.014

ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК В АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВА

INTEGRATION OF INNOVATIVE MANAGEMENT PRACTICES INTO THE ANALYSIS OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Носань Наталія Сергіївна

доктор економічних наук, професор
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

Natalia Nosan

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

У статті досліджується актуальне питання побудови та оптимізації організаційних структур підприємств з метою підвищення їхньої ефективності в умовах динамічного розвитку бізнесу та глобалізації. Особлива увага приділяється інтеграції інноваційних управлінських практик, таких як Agile і Scrum, в процес аналізу організаційних структур. Доведено що гнучкі методології, такі як Agile і Scrum, забезпечують підприємствам можливість оперативного реагування на зовнішні виклики шляхом делегування повноважень на нижчі рівні управління та формування автономних, кросфункціональних команд. Розглянуто основні принципи побудови організаційних структур: єдність мети, поділ праці, ієрархія, централізація та децентралізація, відповідальність, адаптивність та економічність. Досліджено важливість клієнтоорієнтованості, що є основою для досягнення успіху в умовах сучасного бізнесу. Визначено, що інтеграція інноваційних підходів в організаційні структури підприємств є важливим інструментом для підвищення їхньої ефективності та здатності до швидкої адаптації в умовах глобалізації та постійних змін.

Ключові слова: підприємство, організація, організаційна структура, інновації, управління, менеджмент, Agile, Scrum.

The article explores the current issue of building and optimizing organizational structures of enterprises to enhance their efficiency in the context of dynamic business development and globalization. Special attention is given to the integration of innovative management practices, such as Agile and Scrum, into the analysis of organizational structures. It is determined that in the modern business environment, characterized by constant changes and high competition, traditional linear and hierarchical structures become less effective. To survive and thrive in such conditions, organizations need to quickly adapt their internal processes and structures to new challenges. It has been proven that flexible methodologies, such as Agile and Scrum, provide companies with the ability to respond promptly to external challenges by delegating authority to lower management levels and forming autonomous, cross-functional teams. This helps to avoid excessive bureaucracy and accelerates the decision-making process. It is identified that teams working with Agile methodologies focus on rapid iterations and continuous improvement, which enhances the quality of tasks performed and better adapts to customer requirements. The article also examines the key principles of organizational structure building: unity of purpose, division of labor, hierarchy, centralization and decentralization, responsibility, adaptability, and cost-effectiveness. A detailed analysis is conducted on how the integration of innovative management practices can influence each of these principles and improve the overall efficiency of the organization. The research results indicate that the application of flexible management practices not only enhances employee productivity and motivation but also enables companies to be more competitive in the market by increasing flexibility and speed in responding to changes. The article emphasizes the importance of customer orientation, which is fundamental to achieving success in the modern business environment. It is concluded that the integration of innovative approaches into the organizational structures of enterprises is a crucial tool for improving their efficiency and ability to quickly adapt in the context of globalization and constant change.

Keywords: enterprise, organization, organizational structure, innovation, management, leadership, Agile, Scrum.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та глобалізації успіх організації все більше залежить від її здатності швидко адаптуватися до змін. Структура організації є ключовим елементом, що визначає, як ресурси та процеси всередині компанії використовуються для досягнення цілей. Ефективна структура організації сприяє оптимізації управлінських процесів, зниженню витрат, підвищенню швидкості прийняття рішень та адаптації до ринкових умов. Зокрема, у періоди криз або значних змін на ринку, гнучкість і здатність швидко реорганізувати внутрішні процеси можуть стати вирішальними для виживання та процвітання компанії. Водночас, неефективна структура може призводити до дублювання функцій, бюрократії, втрат ресурсів та уповільнення розвитку.

Дослідження теми дозволяє розкрити механізми, завдяки яким структури організації можуть бути адаптовані під специфічні потреби бізнесу, забезпечуючи ефективність управління, оптимізацію ресурсів та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз інноваційних управлінських практик та їх інтеграція в організаційні структури підприємств є важливою темою для сучасного управлінського дослідження. Актуальні наукові дослідження акцентують увагу на різноманітних аспектах цього процесу, включаючи адаптацію організаційних структур до нових управлінських практик і технологій. О. Шевченко у своїх працях досліджує інтеграцію інноваційних технологій в управлінські процеси підприємств, акцентуючи на необхідності адаптації організаційних структур до нових реалій. Л. Іванова розглядає питання оптимізації організаційних структур з урахуванням інноваційних управлінських практик. М. Петрова досліджує ефекти від інтеграції інноваційних практик на управлінській структурі підприємств. В. Морозов досліджує підходи до формування організаційних структур, що сприяють інтеграції інноваційних практик. А. Сидоренко вивчає вплив інноваційних управлінських практик на ефективність організаційних структур.

Загалом, актуальні дослідження показують, що інтеграція інноваційних управлінських практик в організаційні структури підприємств є складним процесом, що вимагає гнучкості, оптимізації процесів і постійного перегляду структур. Важливим аспектом є також адаптація до нових технологій та зміни управлін-

ських практик, що може суттєво вплинути на ефективність організації.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в аналізі та визначенні ефективності інтеграції інноваційних управлінських практик, таких як Agile і Scrum, в організаційні структури підприємств. Дослідження спрямоване на вивчення впливу цих гнучких методологій на підвищення адаптивності, швидкості прийняття рішень та конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

Вклад основного матеріалу дослідження. Поняття структури організації означає сукупність взаємозв'язаних елементів та рівнів управління, що визначають порядок, за яким здійснюється розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності всередині організації. Структура організації охоплює різні аспекти управлінської діяльності, включаючи розподіл завдань між підрозділами, координацію їх роботи, прийняття рішень і контроль за виконанням цілей. Основною метою організаційної структури є створення ефективної системи управління для досягнення поставлених завдань [1].

Для повного розуміння поняття організаційної структури варто проаналізувати принципи побудови структури організації:

1. Принцип єдності мети – організація повинна мати чіткі цілі, які забезпечують спрямованість всієї структури на досягнення спільного результату.

2. Принцип поділу праці – передбачає спеціалізацію працівників та підрозділів для підвищення ефективності виконання функцій.

3. Принцип ієрархії – організація має будуватися на чіткій системі підпорядкування, що дозволяє ефективно координувати діяльність та забезпечувати дисципліну.

4. Принцип централізації та децентралізації – визначає розподіл повноважень між різними рівнями управління. Централізація дозволяє зосереджувати прийняття рішень на верхньому рівні, тоді як децентралізація надає більше автономії нижчим рівням.

5. Принцип відповідальності – кожен працівник і підрозділ мають бути відповідальними за свої обов'язки та результати діяльності.

6. Принцип адаптивності – структура організації повинна бути гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

7. Принцип економічності – організаційна структура має бути економічно ефективною,

забезпечуючи мінімальні витрати при максимальній продуктивності.

Ці принципи дозволяють забезпечити баланс між різними елементами управління та створити умови для ефективної роботи організації [2].

Розглянемо основні елементи структури організації. Елементи структури організації – це ключові складові, які визначають її функціонування та забезпечують досягнення поставлених цілей. Основні елементи структури та їх характеристика представлено в таблиці 1.

Ефективні зв'язки між елементами структури забезпечують чітке виконання завдань, узгодженість дій та швидкий обмін інформацією, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Інтеграція інноваційних управлінських практик в аналіз організаційних структур, таких як використання гнучких методологій (Agile, Scrum), стає важливим чинником у підвищенні гнучкості управління в умовах швидко змінного середовища. У сучасному бізнесі, який характеризується швидкими змінами, високою конкурентністю та необ-

Таблиця 1

Основні елементи організаційної структури підприємства

№	Структурний елемент	Характеристика
1	Підрозділи (відділи, департаменти)	це групи працівників, які виконують конкретні функції. Підрозділи можуть бути виробничими (наприклад, цехи, відділи маркетингу) або допоміжними (кадровий відділ, фінансовий департамент). Вони формуються залежно від завдань та напрямків діяльності організації.
2	Посади	це окремі робочі місця, які передбачають виконання певних функцій і обов'язків. Кожна посада має визначений рівень повноважень, відповідальності та підпорядкованості.
3	Рівні управління	це ієрархія, яка показує, хто кому підпорядковується. Рівні управління варіюються від нижчих до вищих.
4	Повноваження та відповідальність	це розподіл прав та обов'язків між співробітниками, які вказують, хто за що відповідає в організації. Повноваження означають можливість приймати рішення, а відповідальність – це зобов'язання виконати завдання.
5	Комунікації	це механізми обміну інформацією між підрозділами та працівниками. Комунікації бувають вертикальні (між різними рівнями управління) і горизонтальні (між підрозділами одного рівня).
6	Функції	це конкретні завдання, які виконує кожен підрозділ або співробітник для досягнення цілей організації. Наприклад, функції можуть стосуватися управління персоналом, фінансів, маркетингу тощо.
7	Зв'язки в організації	це відносини, що існують між елементами структури, які забезпечують узгоджене функціонування всієї організації. Зв'язки бувають різних типів: 1. Вертикальні зв'язки – відображають підпорядкованість і відповідають за передачу повноважень і відповідальності від керівників до підлеглих. Ці зв'язки забезпечують контроль та координацію виконання завдань. 2. Горизонтальні зв'язки – виникають між підрозділами або працівниками одного рівня управління. Вони спрямовані на координацію діяльності між різними відділами та спрощують обмін інформацією. 3. Діагональні зв'язки – зв'язки, які проходять між різними рівнями управління, але між підрозділами, що не перебувають у прямій лінії підпорядкування. Наприклад, коли менеджер одного відділу взаємодіє з керівником іншого підрозділу для вирішення конкретного завдання. 4. Формальні та неформальні зв'язки – формальні визначені офіційною структурою організації та регламентовані внутрішніми документами. Неформальні виникають на основі особистих контактів між співробітниками й можуть бути гнучкішими, але не завжди підтримуються офіційними каналами.

Джерело: складено автором за [2, 3]

хідністю швидко адаптуватися до нових технологій і вимог ринку, традиційні ієрархічні структури стають менш ефективними. Гнучкі методології дозволяють організаціям швидше реагувати на зовнішні виклики, що суттєво підвищує їхню ефективність [4].

Варто розглянути як саме гнучкі методології впливають на організаційні структури:

1. Гнучкість у прийнятті рішень. У класичних організаційних структурах рішення приймаються на вищих рівнях управління, що часто уповільнює реакцію на зміни. У гнучких структурах, побудованих на основі методологій Agile і Scrum, рішення можуть прийматися на місцях, без необхідності довгого узгодження. Це дозволяє швидше коригувати дії організації відповідно до вимог ринку та клієнтів.

2. Самоорганізовані команди. Agile і Scrum передбачають формування «кросфункціональних команд», які працюють над конкретними завданнями, проектами або продуктами. Ці команди мають високий рівень автономії і можуть самостійно приймати рішення щодо методів і підходів до виконання завдань. Це зменшує навантаження на лінійне керівництво і дозволяє оперативніше реагувати на нові виклики.

3. Ітераційний підхід до реалізації проєктів. Agile і Scrum базуються на циклічному підході до роботи, який включає короткі ітерації або спринти. Протягом кожного спринту команда виконує певний обсяг завдань, а по завершенню ітерації оцінюється результат і вносяться корективи. Такий підхід забезпечує гнучкість у плануванні і можливість швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі чи до нових вимог клієнтів.

4. Зменшення ієрархії. У класичних організаційних структурах домінує вертикальна ієрархія, що може уповільнювати процес прийняття рішень. У гнучких структурах ієрархія мінімізується, а фокус зміщується на горизонтальні зв'язки між командами. Це забезпечує більш ефективну комунікацію і сприяє швидшому обміну інформацією між підрозділами.

5. Фокус на постійному вдосконаленні. Гнучкі методології, такі як Scrum, вбудовують у свої процеси регулярні ретроспективи, під час яких команда аналізує результати роботи та шукає способи покращення процесів. Це сприяє постійному вдосконаленню організаційних структур і процесів, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах динамічних змін.

6. Підвищення продуктивності та мотивації працівників. Гнучкі методології спрямовані на те, щоб команди відчували відповідальність за свою роботу та мали більше можливостей для самостійного прийняття рішень. Це підвищує мотивацію працівників, оскільки вони відчують себе залученими до процесу і мають більше контролю над результатами своєї діяльності.

7. Адаптивність до змін. Основна мета Agile та Scrum – створити організацію, яка може швидко адаптуватися до змін на ринку, вимог клієнтів або внутрішніх умов. Це досягається за рахунок гнучкої структури управління та регулярної оцінки поточних завдань і результатів. Організація може коригувати свою стратегію на кожному етапі роботи.

8. Фокус на клієнтоорієнтованість. Agile та Scrum орієнтовані на кінцевий результат і постійний зворотний зв'язок із клієнтом. Це допомагає організаціям краще розуміти потреби ринку та швидко їх задовольняти, що забезпечує конкурентну перевагу [5, 6].

Інтеграція гнучких методологій в організаційну структуру передбачає перехід від традиційних лінійних ієрархічних моделей до більш гнучких, мережевих структур, де команди працюють самостійно і мають більше повноважень у прийнятті рішень. Це сприяє створенню більш адаптивних організацій, які здатні швидко реагувати на виклики, підтримувати інноваційність і залишатися конкурентоспроможними на ринку [6].

Інтеграція інноваційних управлінських практик, таких як Agile і Scrum, забезпечує організаціям гнучкість, ефективність і здатність швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, що є критично важливим для їхньої довготривалої успішної діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу, глобалізації та постійних змін на ринку організаційна структура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. Від того, наскільки структура організації відповідає сучасним викликам, залежить її здатність швидко адаптуватися до нових умов, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Дослідження показує, що інтеграція інноваційних управлінських практик, таких як Agile і Scrum, сприяє підвищенню гнучкості організації. Використання цих гнучких методологій дозволяє швидше приймати рішення на місцях, підвищувати продуктивність завдяки самоорганізованим командам, зменшувати ієрархію, а

також забезпечувати адаптивність до змін. Регулярний зворотний зв'язок із клієнтами і постійне вдосконалення процесів допомагають організаціям залишатися конкурентоспроможними та відповідати сучасним вимогам ринку.

Отже, застосування гнучких методологій управління дає змогу підприємствам створювати більш ефективні та адаптивні структури, що забезпечують стійкість та успішність їхньої діяльності в умовах високої конкуренції та швидких змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*, Вип. 54. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>
2. Свінарьова Г.Б., Філіпова С.В. Розвиток підходів щодо формування організаційних структур підприємства на засадах гнучкого управління. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 2 (54). С. 87-91. DOI: 10.15276/ETR.02.2021.11. DOI: 10.5281/zenodo.5527150
3. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: бізнес та управління*. 2018. Випуск 3 (14). С. 199-205.
4. Спільниченко М., Носань Н.С. Сутність та принципи Agile-менеджменту в управлінні проектами на сучасному підприємстві. *Інфраструктура ринку*. Вип. 77. 2024. С. 97-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct77-17>
5. Завербний А.С., Ільницький В.С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, № 23. 2020, с. 69-73 <https://modecon.mnau.edu.ua>
6. Копішинська К. О. Використання Agile-менеджменту в управлінні інноваційними процесами. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2016. № 11. С. 344-349.

REFERENCES:

1. Leonov O., Leonova T. (2023) Teoriya orhanizatsiyi ta orhanizatsiyini struktury suchasnoho korporatyvnoho upravlinnya [Theory of organization and organizational structures of modern corporate management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>
2. Svinarova H.B., Filipova S.V. (2021) Rozvytok pidkhodiv shchodo formuvannya orhanizatsiynykh struktur pidpryyemstva na zasadakh hnuchkoho upravlinnya [Development of approaches to the formation of organizational structures of the enterprise on the basis of flexible management]. *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal*. vol. 2 (54). P. 87-91. DOI: 10.15276/ETR.02.2021.11. DOI: 10.5281/zenodo.5527150
3. Kudinova M. M., Rybalka A. S., Chubach O. R. (2018) Pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya pidpryyemstvom shlyakhom udoskonalennya orhanizatsiynoyi struktury [Increasing the efficiency of enterprise management by improving the organizational structure]. *Skhidna Yevropa: biznes ta upravlinnya*. vol. 3 (14). Pp. 199-205.
4. Spilnychenko M., Nosan N.S. (2024) Sutnist ta pryntsyipy Agile-menedzhmentu v upravlinni proektamy na suchasnomu pidpryyemstvi [The essence and principles of Agile management in project management at a modern enterprise]. *Infrastruktura rynku*. vol. 77. Pp. 97-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct77-17>
5. Zaverbnyy A.S., Ilnytskyy V.S. (2020) Vplyv orhanizatsiynykh struktur upravlinnya na efektyvnist' vykorystannya hnuchkykh metodolohiy upravlinnya proyektamy pry vyrobnytsvtvi tekhnolohichnykh produktiv [The influence of organizational management structures on the effectiveness of the use of flexible project management methodologies in the production of technological products]. *Elektronne naukove fakhove vydannya z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, vol. 23. p. 69-73 <https://modecon.mnau.edu.ua>
6. Kopishynska K.O. (2016) Vykorystannya Agile-menedzhmentu v upravlinni innovatsiynymy protsesamy [The use of Agile management in the management of innovative processes]. *BIZNESINFORM*. vol. 11. S.344-349.