

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-2>

УДК 658.012.22:005.8

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОБУДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕСУ

PROJECT MANAGEMENT TOOLS AS PART OF BUILDING AN EFFECTIVE BUSINESS ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Корсуненко Іван Григорович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5816-7513>

Korsunen Ivan

Kyiv National University of Technology and Design

У статті проаналізовано особливості формування проєктно-орієнтованої організаційної структури підприємства в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання вимог до ефективності управління. Підкреслено, що впровадження проєктного підходу забезпечує підприємству підвищену гнучкість, адаптивність та здатність своєчасно реагувати на ринкові виклики. Особливу увагу приділено перевагам проєктного підходу до управління, зокрема підвищенні гнучкості, покращенні координації дій, прискоренні прийняття управлінських рішень. Розкрито ключові принципи побудови проєктно-орієнтованої структури, визначено її функціональні елементи, роль проєктного офісу та механізми взаємодії між учасниками проєктної діяльності. Обґрунтовано доцільність переходу підприємств до такої моделі управління як інструменту стратегічного оновлення, зміцнення конкурентних позицій і підвищення інноваційного потенціалу. Окреслено практичні аспекти впровадження проєктно-орієнтованої структури з урахуванням ресурсних, технологічних і організаційних обмежень.

Ключові слова: проєктне управління, організаційна структура, проєктна орієнтація, стратегія підприємства, ефективність.

This article focuses on the formation of a project-oriented organizational structure as a response to growing complexity and dynamism in the external environment. The relevance of the topic stems from the increasing necessity for enterprises, especially in post-crisis and transitional economies, to adopt flexible and adaptable management systems that ensure operational continuity and strategic resilience. The aim of the study is to outline a conceptual and applied basis for building an organizational structure that enhances project management capabilities, improves cross-functional collaboration, and supports sustainable development goals. The research methodology includes structural-functional analysis, modeling of organizational interactions, synthesis of project management tools, and comparative evaluation of various structural configurations. These methods enable the identification of key structural components, coordination mechanisms, and decision-making processes that are critical for the successful implementation of project-oriented management systems. The study resulted in the development of a model organizational structure that integrates functional and project-based units through well-defined roles, communication channels, authority distribution, and responsibility centers. It highlights how such a structure can increase managerial responsiveness, optimize the allocation of financial and human resources, and ensure consistency between project execution and long-term strategic objectives. Particular attention is paid to the role of project managers and steering committees in facilitating alignment between operational and strategic levels of management. The structure also fosters innovation and risk mitigation through improved transparency, accountability, and performance measurement. The practical value of the study lies in the formulation of actionable recommendations for enterprises operating in the industrial sectors, especially those undergoing strategic transformation in post-conflict recovery conditions. The proposed approach allows organizations to enhance their adaptive capacity, improve stakeholder engagement, and achieve greater project success rates while maintaining organizational coherence and sustainability.

Keywords: project management, organizational structure, project orientation, enterprise strategy, efficiency.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку бізнесу, особливо в контексті постійних змін на ринку, зростає потреба в адаптивних управлінських підходах, що забезпечують ефективне функціонування підприємств. Традиційні моделі організаційних структур дедалі частіше виявляють свою неспроможність адекватно реагувати на динамічні виклики, що пов'язані з глобалізацією, діджиталізацією та посиленням конкуренції. Особливо гостро ця проблема постає для молодих компаній та стартапів, яким притаманні обмежені ресурси, але водночас високі амбіції та швидкі темпи розвитку. У таких умовах необхідним є пошук управлінських рішень, що базуються на принципах гнучкості, прозорості, відповідальності та командної взаємодії. Одним із найбільш перспективних інструментів у цьому контексті є проектно-орієнтована організаційна структура, яка дозволяє синхронізувати стратегічні цілі з операційною діяльністю підприємства. Попри зростаючий інтерес до теми впровадження проектного підходу в управлінні, питання формалізації організаційної структури та забезпечення її відповідності завданням підприємства вивчені недостатньо. Це зумовлює актуальність дослідження теоретико-методичних засад проектування ефективної організаційної структури бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематиці організаційних структур присвячено значну кількість наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Класичні підходи до побудови організаційних структур розглядалися у працях Г. Мінцберга, А. Файоля, Г. Емерсона, де обґрунтовувались принципи ієрархії, розподілу праці та централізації управління. Українські дослідники, зокрема В. Гриньова, О. Васильєва, Т. Мельник, приділяють увагу питанням адаптації іноземного досвіду до умов вітчизняного бізнесу, зокрема в контексті інтеграції елементів проектного управління в організаційну модель. Незважаючи на численні наукові напрацювання, потребує подальшого вивчення питання побудови організаційної структури на основі принципів проектного менеджменту, зокрема щодо розмежування рівнів відповідальності, забезпечення прозорості внутрішніх комунікацій та формування системи взаємодії підрозділів, орієнтованої на результат. Водночас практичний досвід впровадження проектно-орієнтованих структур у малих та середніх підприємствах, особливо в умовах української реальності, залишається обмеженим та не систематизованим.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування та практичне моделювання організаційної структури підприємства на засадах проектного управління як інструменту забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами та підвищення результативності бізнес-процесів. Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання:

- дослідити сучасні підходи до формування організаційної структури підприємства з урахуванням принципів проектного управління;
- охарактеризувати роль і функції ключових фігур в управлінській ієрархії (власника, генерального директора, керівників підрозділів);
- запропонувати модель організаційної структури, яка відображає логіку руху інформаційних потоків, ієрархію відповідальності та механізми адаптації до змін;
- оцінити потенціал проектно-орієнтованої структури для вирішення практичних завдань управління підприємством у сучасних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальноновизнано, що ключовим орієнтиром для будь-якого бізнесу є досягнення конкретного результату. Одним із ефективних засобів реалізації цієї мети є впровадження проектно-орієнтованої управлінської структури [11]. Для забезпечення контролю над системними рішеннями, що приймаються на щоденній основі, та спрямування їх на досягнення цільових показників, діяльність підприємства потребує структурованості. Організаційна структура виступає базовим інструментом управління у будь-якому бізнесі навіть тоді, коли компанія представлена лише засновником, який, взаємодіючи з зовнішніми партнерами, підрядниками чи фрилансерами, фактично створює елементи внутрішньої системи. Такі комунікаційні зв'язки транслиуються в організаційній структурі у вигляді ієрархічної моделі відповідальності, яку беруть на себе фахівці, залучені на підставі цивільно-правових договорів. Усі зміни в кадровому складі, а також визначення зон відповідальності кожного учасника бізнес-процесу, фіксуються в організаційній структурі [6].

Механізм взаємодії між структурними одиницями підприємства – це своєрідний технологічний ланцюг, що охоплює увесь процес створення продукту або надання послуги: від отримання запиту до формування прибутку.

Такий процес відображається в організаційній структурі і особливо актуалізується у випадках, коли виявляються проблемні ділянки в діяльності бізнесу. Візуалізація структури може бути як графічною (на схемах), так і текстовою (у цифровому документі). Ключовим аспектом є можливість наочно простежити повний шлях – від ініціації запиту до кінцевого результату, тобто зрозуміти, як саме рухається документація, як функціонує бізнес-процес тощо. На візуальну модель накладається схема інформаційних потоків: як внутрішніх, так і зовнішніх, тобто рух інформації та логіка комунікацій між основними працівниками та підрозділами [8].

Організаційна структура виконує роль формалізованого документа, що визначає рівень підпорядкованості персоналу в системі управління. Для працівників вона стає навігаційною картою, яка дає змогу орієнтуватися у процесі передачі інформації, чітко розуміти напрямки дій, логіку прийняття рішень і точки концентрації зусиль, що сприяє мінімізації внутрішніх конфліктів у колективі. Важливо, що організаційна структура відображає розподіл функціональної відповідальності між посадовими особами. Власник бізнесу та керівник можуть бути як однією, так і різними особами, однак у структурі вони представлені окремо. Крім того, слід виокремити адміністративну та операційну ланку організаційної структури. Навіть якщо одну й ту саму функцію виконує одна особа, у структурі вона має бути відо-

брана відповідно до належного підрозділу. До операційної ланки, як правило, належать керівництво, відділ логістики, продажів, закупівель, доставки, виробництва, а також маркетинговий підрозділ. У деяких випадках функції маркетингу та продажів поєднуються в межах одного відділу чи навіть однієї посади.

Організаційна структура репрезентує наявні у підприємства ресурси, а відтак виконує функцію стратегічного інструменту для менеджменту та власника бізнесу [9]. Її використання як орієнтиру дозволяє ефективно координувати управлінські рішення в умовах динамічного розвитку підприємництва в Україні.

Організаційна структура бізнес-одиниці (підприємства, компанії) зазвичай має багаторівневий характер. Нижче представлено модель організаційної структури, яка побудована на принципах проєктного управління (див. Таблицю 1).

Її сутність полягає в тому, що кожен учасник процесу має реальний вплив на досягнення загального результату. Працівникам надається можливість тимчасово входити до малих груп, сформованих за принципом ротації або відповідно до індивідуальної ефективності. Такий формат забезпечує підвищений рівень залученості персоналу до ключових бізнес-процесів. Застосування подібного підходу до організаційного моделювання дозволяє ефективно вирішувати завдання, характерні для молодих компаній

Таблиця 1

Рівні управління в проєктованій організаційній структурі підприємства

Рівень управління	Ключова фігура	Основні функції	Особливості реалізації
I (стратегічний)	Власник / Засновник	Визначення стратегічних цілей, формування цінностей, делегування повноважень	Напрямку взаємодії з директором, контролює реалізацію бачення через систему KPI
II (вищий)	Директор	Координація структур, реалізація стратегії, управління ризиками	Керує керівниками підрозділів та лідерами проєктів; контролює баланс функцій і проєктів
III (середній)	Керівники підрозділів, керівники проєктів (PM)	Планування, управління персоналом, звітність, формування проєктних груп	Взаємодіють між собою та з IV рівнем; формують тимчасові команди із працівників
IV (операційний)	Працівники	Виконання конкретних завдань, участь у проєктах, функціональні обов'язки	Можуть одночасно входити до функціонального підрозділу та до тимчасової проєктної групи

Джерело: сформовано автором на основі [7; 11]

та стартапів, і водночас зберігати стабільність управлінської вертикалі. Це є визначальною перевагою проектних структур, оскільки вони поєднують гнучкість із чіткою системою підпорядкованості. Безумовно, наукова література пропонує й альтернативні моделі, проте описана вище структура апробована на практиці та довела свою ефективність. У її основі закладені принципи безперервного функціонування, адаптивні технології управління та орієнтація на результативність [10].

Водночас, якщо засновник бізнесу не має належного управлінського досвіду, така структура може призводити до хаотизації процесів усередині підприємства. У такому випадку зростає значення професійного менеджменту – зокрема, залученого керівника підприємства та його заступників.

У сучасній управлінській практиці розподіл функцій та повноважень між працівниками реалізується через метод інтеграції управління, що включає взаємозв'язок між матрицею функцій і управлінською ієрархією [7].

У проєктованій організаційній структурі виділено чотири рівні управління.

Перший рівень – ключова фігура: власник бізнесу. Відповідно до статуту підприємства, саме власник ухвалює рішення щодо впровадження сучасних управлінських підходів, розробки структури відповідно до актуальних технологій, а також відображення цих елементів в організаційній моделі. Реальна управлінська функція власника полягає у персональній відповідальності за формування та контроль організаційної моделі. При цьому велике значення має його особистий авторитет, який впливає на якість розподілу повноважень і формування колективної управлінської культури. Для ефективного керівництва власник повинен володіти такими рисами:

- комунікабельність та здатність надихати команду на віддану роботу;
- аналітичне мислення;
- об'єктивність, орієнтація на факти та логіку;
- системність і здатність прогнозувати майбутній розвиток організації;
- вміння чітко формулювати завдання та визначати цілі;
- здатність формувати команду, ефективно делегувати повноваження;
- досягнення поставлених цілей відповідно до чинного законодавства;
- уміння залучати необхідні ресурси;
- формування доданої вартості бізнесу для його власників;

- ефективного делегування обов'язків, збереження командного стилю управління;
- послідовне дотримання пріоритетів: «люди – продукт – прибуток».

У процесі проєктування організаційної структури власник має визначити ключові компоненти комунікаційної системи, зокрема, узгодження цілей, чітке розуміння завдань на стратегічному та тактичному рівнях і способів їх реалізації, ревізія бізнес-процесів, створення наочної схеми бізнес-процесів з виявленням потенційних «вузьких місць», побудова ефективної системи розподілу відповідальності серед ключових працівників, заснованої на організаційній моделі.

Другий рівень. Директор та його заступники. У межах організаційної структури відображається розподіл відповідальності між ключовими управлінськими позиціями. Ідеальною вважається ситуація, коли управлінець одночасно є й власником бізнесу. Проте на початковому етапі діяльності, зокрема у період становлення або стартапу, у власника часто відсутній належний досвід у сферах управління, фінансів, юриспруденції та планування. У такому разі доцільно залучити професійного директора та його заступників.

На цьому етапі розвивається взаємодія між власником і директором. Власник навчається, набуває управлінських компетенцій і поступово може поєднувати функції власника і топ-менеджера. Іноді директор виконує частину стратегічних функцій власника, особливо в питаннях реалізації управлінської моделі.

Директор несе персональну відповідальність за формування та реалізацію стратегічних завдань, а також за їх трансформацію до рівня тактичних цілей. Його основна функція – розробка та впровадження управлінської системи, орієнтованої на досягнення конкретного результату. У межах ефективного управління, директор взаємодіє безпосередньо з керівниками ключових підрозділів та першим заступником.

Заступник директора повинен бути здатним трансформувати стратегічні цілі у комплекс тактичних завдань для середньої управлінської ланки. Для забезпечення ефективної комунікації та функціональної координації директор організовує загальні наради з керівниками всіх чотирьох рівнів управління. Під час таких нарад надається вичерпна інформація про:

- запуск нового проєкту;
- заплановані обсяги діяльності;

- технічне забезпечення та відповідальність за обслуговування обладнання;
- етапи реалізації;
- строки виконання;
- способи вирішення організаційно-побутових питань.

Ключові стратегічні завдання, які формулює директор:

1. Забезпечення необхідних умов для стабільного функціонування проєкту – трудових, побутових, технічних.
2. Формування ефективної моделі взаємодії між підрозділами, яка забезпечує реалізацію спільних завдань.
3. Створення системи документообігу, яка дозволяє відображати бізнес-процеси відповідно до стандартів прозорості та ефективності.

Процеси реалізації проєкту мають вигляд чіткої послідовності дій усіх структурних ланок. Генеральний директор розробляє стратегічний план, організовує процес його реалізації через делегування повноважень заступникам, узгодження технологічних етапів, контроль якості та досягнення кінцевих результатів.

Третій рівень – адміністративна та операційна ланка. Комплексне наповнення адміністративної та операційної ланки різними функціональними підрозділами формується залежно від галузевої спрямованості бізнесу, масштабів діяльності підприємства та стратегічних орієнтирів його власника. Водночас базова організаційна модель передбачає таку структуру.

Операційна ланка акумулює підрозділи, відповідальні за фінансову підтримку, виробничий сектор, процеси реалізації продукції, логістику та збутову політику.

Адміністративна ланка охоплює служби забезпечення життєдіяльності підприємства: бухгалтерське обслуговування, кадрову

службу, адміністративно-господарське обслуговування, складське господарство, прибирання приміщень, технічну підтримку, службу охорони, а також економіста та юриста.

На практиці можуть виникати труднощі у комунікації між підрозділами, особливо у випадку взаємодії з малокваліфікованим персоналом, що пов'язано з недостатньою деталізацією умов у трудових контрактах. Саме тому до початку роботи важливо формалізувати ці аспекти в документах.

Ключовою компетенцією управлінців на всіх трьох рівнях виступає здатність адаптувати завдання свого рівня до наступного – нижчого, із збереженням управлінської логіки та змісту.

Четвертий рівень управління. Організаційна структура підприємства, згідно з запропонованою моделлю, охоплює три функціональні блоки та чотири рівні управління. Для кожного функціонального блоку доцільним є формування системи стратегічних, тактичних та операційних завдань, що забезпечують комплексну реалізацію бізнес-проєкту. Стратегічна карта розвитку слугує інструментом комунікації бачення власника підприємства до всіх учасників управлінського процесу. З метою збереження внутрішньої цілісності управлінської системи необхідно дотримуватись принципу ієрархії відповідальності, який передбачає делегування повноважень відповідно до рівня управління та виключає дублювання функцій [3].

Визначення посадових обов'язків має супроводжуватись чіткою регламентацією функціональних повноважень кожного працівника з урахуванням послідовності виконання дій, строків їх реалізації та меж відповідальності. Такий підхід сприяє підвищенню керованості та ефективності функціонування організаційної структури загалом. Роль власника у цьому контексті полягає у стратегічному

Таблиця 1

Функціонально-структурна модель третього рівня управління

Блок	Підрозділи	Основні функції	Орган управління
Операційна ланка	Виробництво, збут, продаж, доставка, фінанси	Виконання основної діяльності: виробництво, логістика, реалізація продукції	Перший заступник директора з виробництва
Адміністративна ланка	Бухгалтерія, кадри, адміністрація, юристи, економісти, безпека, технічна служба	Адміністративне, правове, технічне, кадрове забезпечення	Адміністративний менеджмент відповідно до внутрішньої ієрархії

Джерело: сформовано автором на основі [1]

координуванні процесу управлінського моделювання, що передбачає не лише ініціювання змін, а й забезпечення їх ресурсної підтримки.

Перед формуванням організаційної структури доцільно здійснити попередній аналіз джерел залучення персоналу, фінансових можливостей підприємства та перспектив окупності кадрових інвестицій. Введення нових посад (зокрема керівників підрозділів, інженерно-технічного персоналу, майстрів) має ґрунтуватися на фінансово-економічному обґрунтуванні та узгодженні із процесами забезпечення функціонування підприємства [2]. Визначення оптимальної кількості управлінського персоналу здійснюється з урахуванням масштабів і складності реалізації бізнес-проекту, а також стратегічних орієнтирів підприємства.

Другим етапом є розрахунок економічної доцільності кожної штатної одиниці, погодження альтернативних сценаріїв реалізації структури та затвердження остаточного варіанта управлінського рішення [5]. Обов'язковим є встановлення строків імплементації кожного етапу (наприклад, у межах 2–3 календарних днів із фіксацією контрольних дат). Паралельно визначається перелік необхідних фахівців та здійснюється їх професійний добір.

Управлінська система повинна мати чітку ієрархію: стратегічні цілі трансформуються у тактичні завдання, які деталізуються до рівня операційних дій. У типовій практиці директор щорічно контролює 7–15 стратегічних завдань, керівники середнього рівня – 10–15 тактичних завдань щомісяця. Кожне стратегічне завдання, своєю чергою, розкладається на 3–7 функціональних блоків, кожен із яких деталізується у формі операційних дій – складання планів, графіків, бюджетів, підбір контрагентів тощо.

Фахівці, уповноважені на реалізацію завдань, формують робочі плани відповідно до затвердженої дорожньої карти, яка визначає алгоритм дій і контрольні точки. Керівники третього рівня спільно з підлеглими узгоджують перелік операційних завдань (здійснення комунікацій, обробка даних, розрахунки, укладання договорів) із визначенням конкретних строків виконання. Для забезпечення єдності управлінських дій доцільним є формування уніфікованих типових завдань, які визначають індивідуальну траєкторію працівника в межах системи бізнес-процесів.

Альтернативний підхід передбачає розширення функцій керівників не лише до реаліза-

ції, а й до розробки варіантів управлінських рішень із подальшим вибором оптимального шляху спільно з вищим керівництвом. У процесі реалізації допускаються коригування, про які працівники мають своєчасно інформувати керівництво. Завдяки покроковій структуризації управлінських дій формується маршрутна карта реалізації стратегічних рішень [4].

У великих компаніях зазначена система може набувати складнішої форми із залученням ширшого спектра інструментів, цифрових рішень та управлінських платформ. Проте базові принципи побудови бізнес-процесів залишаються сталими навіть у малих підприємствах, що свідчить про універсальність і ефективність запропонованої моделі.

Висновки. У ході проведеного дослідження встановлено, що проектно-орієнтована організаційна структура є ефективним інструментом управління підприємством, особливо в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, обмежених ресурсів і необхідності швидкого прийняття рішень. Така структура забезпечує гнучкість, прозорість комунікацій, чітке розмежування відповідальності та підвищення залученості співробітників у досягнення стратегічних цілей. Для того щоб організаційна структура стала ефективним інструментом управління, необхідно детально розробити фронт-офіс, включаючи схему підпорядкування – від керівника до виконавця, який безпосередньо реалізує поставлені завдання. Також варто одразу визначити функціональні зв'язки між структурними підрозділами.

Розроблена модель організаційної структури, що базується на принципах проектного менеджменту, дозволяє врахувати специфіку функціонального розподілу обов'язків, горизонтальну взаємодію між підрозділами та вертикальну ієрархію управління. Важливим елементом цієї моделі є визначення ролей ключових фігур управлінської вертикалі, таких як власник, директор, керівники проєктів і функціональних підрозділів. Такий підхід дозволяє оперативно ухвалювати ресурсні рішення, приймати відповідальність за їх реалізацію, розробляти дієві управлінські механізми відповідно до бізнес-цілей, здійснювати управління персоналом із фокусом на досягнення цілей, проводити оцінювання ризиків різного ступеня складності, адаптуватися до змін, а також системно збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію незалежно від її обсягу, якості чи складності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства. Х.: Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.
2. Гуроров О.І., Гуророва О.О. Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. Харків. 2013. № 5. С. 38-47.
3. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5. С. 52–57.
4. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 365–370.
5. 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.
6. Миколайчук, І.П. & Кандагура, К.С. (2019). Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». Вип.7, 4(2), с. 112-120.
7. Осовська Г.В. Менеджмент організацій. Київ : Кондор Видавництва. 2015. 366 с.
8. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом. Харків : Вид. ХНЕУ. 2008. 336 с.
9. Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т. В., Фоменко А.Є. Стратегічний менеджмент. Дніпро : Арт-Прес. 2024. 352 с.
10. Солоп О. Г. Проектно-орієнтоване управління в організаціях з жорсткими обмеженнями. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2009. № 2. С. 124-137.
11. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією. Київ : Університет економіки та права «КРОК». 2022. 167 с.

REFERENCES:

1. Hrynova V.M. (2012) Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Management of personnel potential of the enterprise]. Kharkiv: Vyd. KhNEU. 228 p. [in Ukrainian].
2. Hutorov O.I., Hutorova O.O. (2013) Teoretyko-metodolohichni osnovy otsinky efektyvnosti upravlinnia [Theoretical and methodological bases of management efficiency assessment]. *Visnyk KhNAU. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*. Kharkiv. № 5. pp. 38-47 [in Ukrainian].
3. Doroshenko M. P., Voronina V. L. (2019) Orhanizatsiina struktura upravlinnia: sutnist ta klasyfikatsiia [Organizational structure of management: essence and classification]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia: Ekonomika i upravlinnia*. T. 30(69), № 5. pp. 52–57 [in Ukrainian].
4. Zaichenko K., Reklizon Yu. (2024) Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia na riznykh etapakh zhyttievoho tsyклу pidpriemnytskykh struktur [Improvement of the organizational structure of management at various stages of the life cycle of business structures]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. pp. 365–370 [in Ukrainian].
5. Kudinova, M.M., Rybalka, A.S., Chubach, O.R. (2018) Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom shliakhom udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury [Enhancing the efficiency of enterprise management by improving the organizational structure]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. Vypusk 3 (14). pp. 199-205. [in Ukrainian].
6. Mykolaichuk I.P., Kandahura K. S. (2019) Upravlinnia kadrovymy zminamy v systemi orhanizatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Personal changes management in the system of organizational development of the enterprise]. *Bulletin of Lviv polytechnic national university. Series: "Economics and Management Issues"*, no. 4, pp. 112–120 [in Ukrainian].
7. Osovska, H.V. (2015) Menedzhment orhanizatsii [Management of Organizations]. K.: Kondor Vydavnytstvo. 366 p. [in Ukrainian].
8. Ponomarenko V.S. (2008) Informatsiini systemy v upravlinni personalom [Information systems in human resources management]. Kharkiv: KhNEU. 336 p. [in Ukrainian].
9. Sydorov, O. A., Fisunenکو, N. O., Aloshyna, T. V. (2024) Svitova ekonomika ta mizhnarodni ekonomichni vidnosyny [World economy and international economic relations]. Dnipro : Art-Pres. 400 p. [in Ukrainian].
10. Solop O. H. (2009) Proektno-oriientovane upravlinnia v orhanizatsiakh z zhorstkymy obmezheniamy [Project-oriented management in organizations with severe constraints]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*. № 2. pp. 124-137 [in Ukrainian].
11. Sumets O. M. (2022) Proektno-oriientovane upravlinnia orhanizatsiiei [Project-oriented management of the organization]. Kyiv : Universtyet ekonomiky ta prava «KROK». 167 p. [in Ukrainian].