

УДК 005.336.2

Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)

Грузіна І. А.

кандидат економічних наук, доцент,

Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-8156-1090>

Gruzina Inna

cand.sc.(econ.), assoc. prof.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ВИЯВЛЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Важливим завданням сучасних керівників є оптимізація організаційних структур управління у складі комплексу заходів з підвищення компетентності організації та, як закономірного наслідку, ефективності її діяльності на ринку. Має бути сформована раціональна структура, що найкращим чином відповідає цілям і задачам організації, сприяє цілеспрямованому розподілу та координації зусиль співробітників, здатна мобільно, своєчасно і адекватно реагувати на вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, й підвищувати таким чином рівень організаційної компетентності у висококонкурентних умовах. Вирішення цього питання можливе за умови вивчення чинників, що зумовлюють наявність у структурах окремих елементів та зв'язків, аналізу напряму та сили їх впливу. Це передбачає врахування конкретних умов діяльності організації у процесі вибору або побудови ефективної структури управління. Недостатня розвиненість наукового інструментарію формування й використання структур управління у якості передумови набуття організаціями компетентності на ринку, визначила вибір напряму дослідження та формулювання його мети. Стала

причиною порушення у статті питань виявлення, систематизації та вивчення напряму впливу різноманітних факторів на формування структури управління організацією, що залишаються відкритими для наукових дискусій.

Ключові слова: компетентна організація, компетентність, організаційна структура управління, чинники внутрішнього та зовнішнього впливу.

IDENTIFICATION OF FACTORS INFLUENCING THE FORMATION OF THE MANAGEMENT STRUCTURE OF A COMPETENT ORGANISATION

An important task of modern managers is to optimize organizational management structures as part of a set of measures to increase the competence of the organization and, as a natural consequence, the efficiency of its activities in the market. A rational structure should be formed that best meets the goals and objectives of the organization, facilitates the targeted distribution and coordination of employees' efforts, and is able to respond to the impact of internal and external factors in a mobile, timely and adequate manner, thus increasing the level of organizational competence in a highly competitive environment. This issue can be resolved by studying the factors that determine the presence of specific elements and links in the structures, analyzing the direction and strength of their influence. This implies taking into account the specific conditions of the organization's activity in the process of choosing or building an effective management structure. The insufficient development of scientific tools for the formation and use of management structures as a prerequisite for organizations to acquire competence in the market determined the choice of the research area and the formulation of its purpose. This has led to the article's raising of the issues of identifying, systematizing and studying the direction of influence of various factors on the formation of an organization's management structure, which remain open for scientific discussion. The purpose of the article is to systematize the factors of internal and external environment, to study the degree of their influence on the

formation of the organizational management structure of a competent organization. To achieve this goal, the following methods were used: morphological analysis, dialectical method – to justify the selection of factors influencing the organizational management structure, to determine their content; theoretical generalization, analysis and synthesis – to determine the direction and strength of the factors' influence on the management structure; expert assessments - to justify the expediency of considering the management structure as a prerequisite for gaining competence by an organization in modern market conditions. The result was the formation of a list of factors, their systematization by the direction of influence, justification of the need to take them into account when forming the management structure of an organization seeking to acquire a high level of competence in the market.

Keywords: *competent organization, competence, organizational management structure, factors of internal and external influence.*

JEL classification: **D21, M1, M2, M5**

Постановка проблеми. Активізація євроінтеграційних процесів, обумовлена прагненням України до приєднання до європейського соціально-економічного простору, стимулює розширення наукомісткого виробництва, впровадження прогресивних інформаційних інструментів та інноваційних рішень, стрімко змінюючи природу конкуренції та встановлюючи нові правила конкурентної боротьби. Сьогодні поступово знижується актуальність загальновідомих та звичних стратегій цінового або продуктового лідерства у їх класичному розумінні. Більш доцільною фахівці вважають орієнтацію не на конкуренцію продуктами або послугами, а організаційними здібностями до створення нових продуктів шляхом використання організаційних знань, вмінь, навичок, досвіду та ресурсів [1]. Тобто мова йде про компетенції організації та такий рівень їх прояву, що дозволяє розглядати її як компетентну з огляду на вимоги швидкозмінних та непередбачуваних умов сучасного ринку.

Досить часто у наукових дослідженнях акцентується увага на структурі управління організацією як передумови забезпечення її компетентності, зокрема, на європейському ринку. І це є зрозумілим, адже, являючись сукупністю інформаційних зв'язків між елементами організації та органом управління, вона відображує сутність управління, містить функції, співвідношення ієрархічних рівнів, кількість та взаємозв'язок структурних підрозділів на кожному управлінському рівні, дозволяючи усвідомити причини певних ситуацій та наслідки окремих рішень.

Існує велика кількість публікацій, присвячених формуванню, розвитку, вдосконаленню організаційних структур управління. Науковці у різні часи намагались зрозуміти переваги застосування певних типів структур, визначити оптимальну кількість рівнів управління, описати принципи побудови ефективних структурних взаємовідносин [2]. Однак, динамізм середовища функціонування сучасних організацій, глибина трансформаційних тенденцій, зміна напрямку та сили впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та стрімке зростання їх кількості, вимагає перегляду сформульованих висновків та рекомендацій. Окрім того, не виявлені дослідження структури управління як чинника організаційної компетентності, що обумовлює певні особливості у її побудові та розвитку. Необхідність адаптації організацій до умов нестабільного ринку вимагає аналізу чинників впливу на формування організаційної структури управління для зміни їх негативного напрямку, виявлення можливостей підвищення компетентності організації та ефективності її діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на значну увагу вітчизняних та зарубіжних вчених до питань визначення передумов та напрямів трансформації системи управління організаціями під впливом факторів зовнішнього оточення [3], вибору типу організаційної структури управління в конкретних соціально-економічних умовах [4, 5], розробки концептуальних засад удосконалення підходів до формування критеріїв ефективності організаційної структури управління з погляду механізмів її

побудови [6, 7], деякі питання досліджені досить однобічно. Багато наукових праць присвячено дослідженню організаційних змін у кризові періоди та у періоди реалізації економічних реформ [8]. Нерідкими є роботи, що підкреслюють важливість побудови адекватної структури управління для забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, раціонального розподілу зусиль співробітників для задоволення потреб споживачів й досягнення стратегічних цілей [5]. Однак, майже не приділено уваги дослідженню принципів формування структури управління як чинника забезпечення компетентності організацій в умовах зміни економіко-політичних умов їх діяльності, що супроводжується нестабільністю ринку, рухливістю фінансових умов, високими темпами інфляції та впливом розмаїття інших факторів.

Мета статті полягає в систематизації чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, дослідженні ступеня їх впливу на формування організаційної структури управління компетентною організацією.

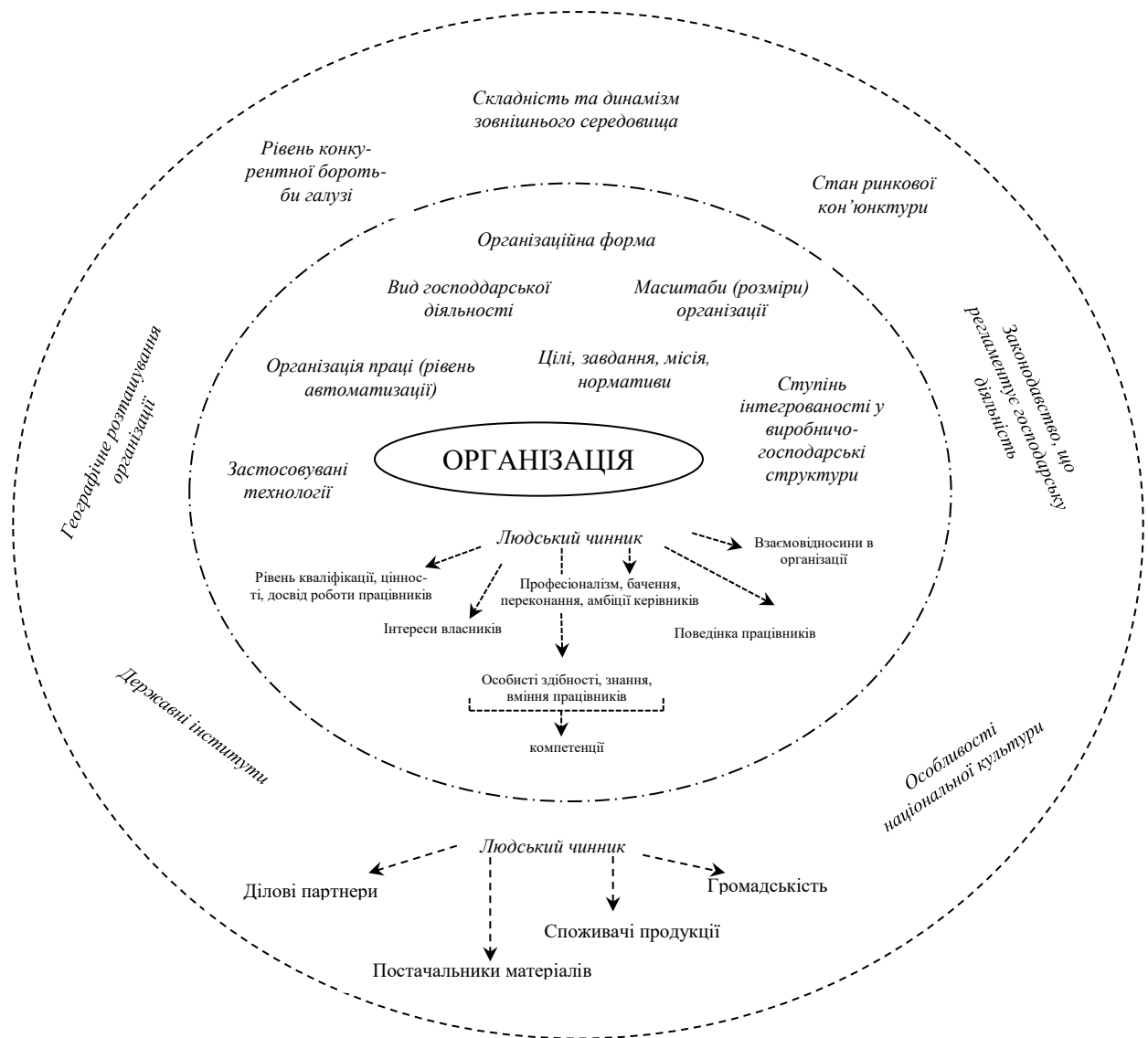
Виклад основного матеріалу. У науковій літературі досить ґрунтовно доведено [9], що процес удосконалення структури управління організацією для забезпечення високого рівня її компетентності слід починати з діагностики. Це передбачає систематизацію чинників зовнішнього середовища та оцінку напряму й сили їх впливу, аналіз чинників внутрішнього впливу та оцінка внутрішньо організаційного потенціалу, визначенням ступеню взаємоузгодженості чинників впливу на організаційну структуру управління. Після цього з високим ступенем об'єктивності можна судити про її адаптивність та приймати рішення про необхідність коригування або реорганізації відповідно до вимог ринку [2, 8 – 10].

Перетворення організаційної структури управління є одним з основних етапів стратегічного планування, адже саме структура має сприяти створенню умов, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації [10]. За твердженням фахівців з менеджменту [2, 10], здійснюючи перетворення структури управління, слід, орієнтуючись на стратегічні цілі

діяльності, забезпечити її здатність до постійного удосконалення у відповідь на зміни пріоритетів організації.

Визначаючи структуру управління елементом забезпечення життєздатності та розвитку організації, процес її побудови обов'язковим етапом має включати врахування усіх чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Науковці виділяють чинники безпосереднього та опосередкованого впливу; такі, що визначають структуру, й ті, що, впливаючи на неї, самі визначаються структурою; пов'язані з об'єктом або суб'єктом управління; зовнішні та внутрішні стосовно структури управління [2, 5, 8]. Багатий практичний досвід функціонування організацій підтверджує, що ефективність різних видів організаційних структур управління може визначатись наявними ресурсами організацій, умовами довкілля, структурою виробничих ланок, та такими чинниками, як індивідуальні якості керівників і фахівців [11]. Отже, першочерговою необхідністю у процесі створення або перетворення структури управління організацією, що прагне до набуття компетентності на внутрішньому та зовнішньому ринках, стає визначення чинників суттєвого впливу, приведення їх до певної системи для подальшого аналізу, оцінки та врахування впливу. Це є непростим завданням, адже чисельність чинників та їх тісний взаємозв'язок часто унеможливають визначення меж та результатів дії кожного з них. Вплив охоплює усю систему матеріально-технічних та соціально-економічних заходів, реалізація яких в одному підрозділі організації змушує здійснювати неминучі зміни в інших. Забезпечення внутрішньої єдності та узгодженості при створенні (перетворенні) організаційної структури управління можливе лише у випадку формування системи чинників, де вони доповнюють один одного. І, якщо вирішення якісної сторони питання – встановлення переліку чинників – не є особливо складним завданням, то визначення ступеня впливу кожного з них на організаційну структуру управління є недостатньо дослідженою проблемою.

Вивчення наукової літератури дало змогу виокремити та систематизувати чинники, що найсуттєвіше впливають та мають бути враховані у процесі формування структури управління компетентною організацією (рис. 1). Це допоможе усвідомити їх сутність, особливості, визначити напрям впливу.



Примітка: - - - - - внутрішнє середовище організації;
- - - - - зовнішнє середовище організації.

Рис. 1. Чинники впливу на формування структури управління організацією

Зовнішнє середовище визначає доцільність застосування різних типів організацій – у разі його відносної стабільності, при незначних змінах,

успішні організації механістичного типу, характерними рисами яких є раціональність, відповідальність і ієрархічність, та одночасна жорсткість, що обумовлює необхідність значних зусиль для будь-яких змін та призводить до їх неефективності в умовах зростаючої складності та мінливості зовнішнього середовища. В умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища ефективним є органічний тип організацій, що, завдяки своїй гнучкості і адаптивності, здатний відносно легко змінювати форму, пристосовуватися до нових умов, швидко реагувати на зовнішні зміни. Подібна структура, що орієнтована на реалізацію складних програм і проектів, відрізняється високим рівнем децентралізації та передбачає надання великого обсягу прав у прийнятті рішень структурним підрозділам.

Ще одним впливовим чинником, який є невід'ємною характеристикою зовнішнього середовища, є рівень конкурентної боротьби та стан ринкової кон'юнктури, до яких будь-яка організація, що прагне до набуття компетентності та обумовленого нею успіху, повинна пристосовуватись. Практична реалізація подібного пристосування полягає у впровадженні організаційних змін та реорганізації чинних структур управління. Успіх цього процесу суттєво залежить від здатності керівництва точно ідентифікувати характер зміни кон'юнктури та прийняти адекватні рішення, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій організації. Для цього необхідним є вивчення перспективного ринку, зокрема, запитів споживачів, цін, можливого обсягу збуту продукції (послуг), наявних і потенційних конкурентів, особливостей законодавства тощо. У разі позитивної оцінки ринку переходять до етапу розробки стратегії виходу, яка включає відкриття на нових територіях філіалів організації з обов'язковою реорганізацією існуючої структури управління [2, 10].

Впливовим, з погляду формування організаційної структури управління, чинником зовнішнього середовища є положення законодавства, що регламентують господарську діяльність. Правові акти визначають організаційну структуру різних організаційно-правових форм, впливаючи на

структуру управління ними на різних етапах формування та використання. Безперечно, чинне законодавство є нерегульованим чинником, до якого сучасні організації мають пристосовуватись [2, 10].

Деякі науковці у якості чинника зовнішнього впливу на структуру управління організацією виділяють місце їх розташування та відповідні йому природно-кліматичні умови, що змушує враховувати в управлінському процесі специфіку, правила функціонування, природні особливості території країни функціонування організації [10]. Особливості географічного розташування діяльності часто є причиною створення регіональних підрозділів та делегування прав з управління територіями керівникам. При цьому з'являються можливості побудови різних варіантів організаційних структур управління регіональними відділеннями – від лінійно-функціональних до регіональних дивізіональних структур або їх модифікацій.

Чинником підвищеної уваги, вплив якого обумовлюється місцем розташування організації та її структурних підрозділів, є національна культура, що безпосередньо впливає на менталітет людей, систему цінностей та стиль керівництва. Одні фахівці [9] прирівнюють силу впливу культурних чинників на структуру управління із силою впливу розміру організації та технологічних факторів. Інші вважають їх вплив додатковим, таким, що додає національний колорит до змін у структурах.

Щодо внутрішнього середовища організації, то більшість науковців одним з найсуттєвіших чинників вважають вид господарської діяльності організації, що визначає контури і параметри структури управління [2, 3, 9]. Безсумнівно, залежно від того, чим займається організація, – виробництво промислової продукції, надання консалтингових послуг або торгівля товарами масового споживання – формується склад структурних підрозділів, розподіляються функції між їх членами, будуються комунікації різного рівня. Вид діяльності визначає ті бізнес-процеси, які реалізуються в межах організації, таким чином впливає на формування типу структури управління.

Враховуючи, що сьогодні кожна організація володіє правом вільного вибору виду діяльності та, у разі потреби, може збільшувати кількість видів діяльності та замінювати одні на інші, цей чинник є регульованим з боку організації. Щодо напряму його впливу на формування і використання організаційної структури управління, то він може бути як позитивним, так і негативним, але, у будь-якому разі, може суттєво змінюватись під впливом інших, не завжди регульованих з боку організації, чинників, як то зміни у законодавстві, ускладнення політичної та економічної ситуації в країні тощо [2].

Наступним чинником впливу на формування структури управління організацією, що постійно знаходиться у центрі наукових дискусій, є організаційна форма. Деякі науковці відносять його до чинників зовнішнього середовища, зазначаючи, що законодавство регламентує ті органи управління, які мають бути створені за певної організаційної форми [11]. Проте інші, зазначаючи, що безпосередній вибір організаційної форми є індивідуальним або колективним рішенням власників організації, все ж таки відносять її до чинників внутрішнього середовища та вважають регульованим, на відміну від чинного законодавства [2]. Цей факт підтверджують поширені випадки зміни організацією організаційної форми, коли її початковий вид стає чинником негативної дії, забороняючи використовувати окремі механізми залучення інвестиційних ресурсів або створюючи серйозні загрози поглинання організації конкурентами [2].

Чинником внутрішнього впливу на формування організаційної структури управління є також масштаби (розміри) організації [9], адже його дія може регулюватись власниками або керівниками організації. Підходи, застосовувані для побудови структур управління, є радикально різними у великих, середніх та малих організаціях, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, мають різний рівень розподілу і спеціалізації праці. Численні приклади свідчать, що масштаби діяльності організації впливають на число рівнів ієрархії управління, кількість та географічне розташування

структурних підрозділів й, відповідно, кількість необхідних лінійних та функціональних зв'язків, чисельність працівників управління та загальну чисельність працівників в організації. Розмір організації, зокрема, кількість обслуговуваних географічних ринків, їх віддаленість один від одного, ступінь схожості або особливості умов функціонування організації на різних територіях також суттєво впливають на формування структури управління. Однак, незважаючи на підсилену увагу до цього чинника, до кінця невизначеним залишається характер його впливу на ефективність структури управління. З одного боку, масштаби організації та обумовлена цим географічна диверсифікація структури управління дозволяє досягти суттєвої економії на масштабі й, за рахунок зменшення умовно-постійних витрат на одиницю продукції, збільшувати обсяг прибутку. Але з іншого боку, у разі відсутності раціональної логістичної системи або недозавантаженості виробничих потужностей, розмір організації може чинити негативний вплив й перетворитися на причину перевитрат на утримання занадто громіздкої організаційної структури управління. Отже, зазначений чинник має бути під постійним контролем керівництва, необхідно досліджувати його взаємозв'язок з іншими чинниками, й, у разі необхідності, реалізовувати коригуючі заходи, спрямовані на узгодження грошових потоків та забезпечення приросту показників економічного розвитку організації від інвестування коштів у розвиток структури управління [2].

Наступним регульованим чинником внутрішнього середовища є організація праці, зокрема, рівень її автоматизації. Ефективне управління організацією та досягнення її цілей вимагає розуміння структури робіт, яка виконується підрозділами та функціональними одиницями. Фахівці вважають, що організація праці, а саме структурні взаємозв'язки, що допомагають встановити та досягти цілей організації, суттєво впливають на взаємовідносини та поведінку працівників [8, 10]. Структурний підхід до формування структури управління в організаціях передбачає поділ праці та охоплення її відповідним контролем для забезпечення необхідних

взаємозв'язків між основними елементами діяльності з метою отримання бажаного результату. Глибший розподіл праці вимагає більшої координації з боку управлінської структури. Зростання рівня автоматизації праці призводить до зменшення чисельності працівників й одночасного зростання вимог до рівня їх підготовки, що обумовлює зростання кількості управлінських структурних підрозділів організації. Не слід забувати, що автоматизація позитивно впливає на формування організаційної структури управління лише до певної міри і за певних умов. Існують випадки, коли високорозвинені успішні організації з високим рівнем автоматизації праці опинились у ситуації нестримного удорожчання продукції та її недоступності для багатьох країн світу через капіталомісткість та інтелектуаломісткість виробництва, що стало причиною обмеження експорту та втрати частини прибутку. [2].

Вчені концентрують увагу на технологічному чиннику, адже застосовувані технології виготовлення продукції або надання послуг, тип використовуюваного обладнання впливають на вибір організаційної структури. Окрім того, активне впровадження комп'ютерних технологій у діяльність сучасних організацій є причиною як появи нових підрозділів (наприклад, інформаційного обслуговування), так і скорочення працівників окремих підрозділів (бухгалтерів). У будь-якому разі структура управління має бути спроектована із обов'язковим узгодженням із загальними принципами технології основної виробничо-господарської діяльності та забезпечувати необхідну інтенсивність і масштаби впровадження нововведень, тобто сприяти продукуванню та поширенню ідей технологічного розвитку та реалізації процесів технологічного оновлення. Від застосовуваної технології залежить також і кількість рівнів в управлінській ієрархії, і обсяг повноважень керівників різних рівнів.

Цілі та завдання організації, її місія та нормативи, стратегія діяльності та управління є визначальними внутрішніми чинниками впливу на формування структури управління [2, 10], яка будується так, щоб встановлені

цілі можна було б досягти шляхом виконання завдань структурними підрозділами. Стратегія діяльності організації обумовлює появу нових проблем та завдань, вирішення яких інколи безпосередньо пов'язане з перепроєктуванням структури управління організацією. Тобто структура покликана створювати умови для успішної реалізації стратегії, отже, зміні стратегії має передувати перевірка її відповідності та можливі організаційні зміни [9, 10]. Отже, стратегія діяльності, цілі та ті завдання, які з них випливають, є одними з найвпливовіших чинників формування організаційної структури управління. Заради досягнення цілей створюється відповідна структура, визначається її загальна спрямованість та конфігурація.

Досліджуючи питання формування структури управління організаціями, фахівці схильні виділяти ще один фактор впливу, але із суперечливим напрямом дії [7]. Мова йде про ступінь інтегрованості організації у певну виробничо-господарську структуру. Аналіз досвіду функціонування вітчизняних організацій відображає інтеграцію деяких з них у різні виробничо-господарські структури – інноваційні кластери, асоціації, концерни, консорціуми, науково-виробничі об'єднання. Характер інтеграції – чи це є статутним або договірним об'єднанням – визначає і ступінь урегульованості чиннику. Окрім того, рішення про інтеграцію може прийматись або власниками (керівниками) організації, або конкурентами, які мають намір щодо її поглинання, що, у свою чергу, також визначає можливість регулювання дії цього чинника на формування організаційної структури управління. [2].

Загальновизнаним є вплив на формування структури управління організаціями людського чинника. Результати попередніх досліджень [12] дозволяють стверджувати про його ключову роль для організацій, що прагнуть до набуття компетентності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Відсутність працівників відповідного рівня кваліфікації, досвідченого управлінського персоналу може суттєво ускладнювати та гальмувати процес створення або реорганізації структури управління,

розподілу функцій та завдань між підрозділами та виконавцями. Незважаючи на значну кількість публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених, не можна сказати, що питання визначення, оцінки впливу та врахування цього чинника при створенні структури управління організацією є всебічно дослідженим. Однак, враховуючи його виключну важливість у процесі побудови оптимальної структури управління як одного із дієвих заходів зі створення компетентної організації, вивчення сутності, сили та напряму впливу людського чинника заслуговує на висвітлення у окремій науковій праці [12].

Висновки. Безумовно, наведений перелік чинників не є вичерпним. Істотним є вплив на ефективність структури управління в контексті створення компетентної організації зміни чисельності працівників, наявності або можливості створення спеціальних підрозділів, або організаційна зміна структури існуючих, перерозподіл праці всередині підрозділів. Не меншим фахівці вважають вплив на формування структури управління використовуваної техніки, управлінських та виробничих технологій, сприйнятливості організації до інновацій, професійні та індивідуальні якості працівників. Не враховувати комплексний вплив взаємозалежних чинників представляється недоцільним, адже структура управління має максимально задовольняти реальні потреби організації, обумовлені, у багатьох випадках, дією зазначених чинників. У наукових джерелах можна зустріти численні спроби фахівців здійснити класифікацію усіх чинників, які впливають на структуру управління сучасними організаціями [2, 7, 8, 10, 11]. Подібні класифікації дозволяють визначити потенційні співвідношення між чинниками, виявити специфіку дії окремих із них, ступінь впливу на зміну характеристик організаційної структури управління. Однак, сьогодні не існує загально визнаної класифікації чинників через їх велику кількість та різноманітність. Це вважається перспективним напрямом подальших досліджень, адже надасть можливість отримати повну інформацію про перелік та зміст чинників, ступінь їх значущості та взаємозалежності, врахувати комплексний вплив якомога більшої кількості чинників у процесі

формування структури управління сучасними організаціями. Результатом стане побудова ефективної, економічної, динамічної, гнучкої та одночасно стабільної структури управління, здатної швидко змінюватися й пристосовуватися до нових зовнішніх та внутрішніх умов функціонування, а також зберігати рівновагу при негативному впливі чинників.

Список використаних джерел:

1. Грузіна І.А. Детермінанти компетентної організації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2022. № 181. С. 95–98.
2. Вільгуцька Р.Б. Фактори, які впливають на організаційні структури в системі інвестиційного менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 20. С. 47–52.
3. Долгова Л.І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747> (дата звернення 18.10.2022).
4. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 191 с.
5. Кулакова С.Ю., Журавель Є.І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502> (дата звернення 08.09.2022).
6. Ястремська О.М., Яковенко К.В., Томах В.В. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 328 с.

7. Ястремская Е.Н. Механизм управления предприятием: информационный подход. *Вестник международного Славянского университета: Экономика. Социология*. 2001. № 5. Т.4. С. 60–63.
8. Сватюк О.Р., Ярошевич Н.Б., Сватюк Ол.Р. Ситуаційні чинники та ознаки зміни організаційних структур менеджменту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 120–136.
9. Бобровник В.М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 173–178.
10. Пінчук Т.А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 36–40.
11. Крутихин Д.Л. Факторы, влияющие на формирование организационной структуры управления подразделениями технического обслуживания и ремонта оборудования на промышленном предприятии. *Вопросы экономики и права*. 2011. №4. С. 250–256.
12. Грузина І.А. Обґрунтування впливу людського чинника на формування структури управління компетентною організацією. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.6>

References:

1. Hruzina I.A. (2022) Determinanty kompetentnoi orhanizatsii [Determinants of a competent organisation]. *Economic space: Collection of scientific papers*, no. 181, pp. 95–98.
2. Vilhutska R. B. (2013). Faktory, yaki vplyvaiut na orhanizatsiini struktury v systemi investytsiinoho menedzhmentu pidpriemstva [Factors that affect the organizational structures in the investment management system of the enterprise]. *Investments: practice and experience*, no. 20, pp. 47–52.

3. Dolhova L.I. (2021) Zastosuvannia adaptyvnykh orhanizatsiinykh struktur v suchasnomu pidpriumnystvii [Application of adaptive organisational structures in modern entrepreneurship]. *Efficient economy*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747> (accessed 18.10.2022).
4. Zahirniak D.M. (2004) *Orhanizatsiine zabezpechennia stratehichnoho vyboru pidpriumstva* [Organizational support of the enterprise strategic choice]. Luhansk : SNU im. V. Dalia. (in Ukrainian)
5. Kulakova S.Yu., Zhuravel Ye.I. (2014) Teoretychni aspekty pobudovy optymalnoi orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpriumstvom [Theoretical aspects of building an optimal organizational structure of enterprise management]. *Effective economy*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502> (accessed 18.01.2023).
6. Iastremska O.M., Yakovenko K.V., Tomakh V.V. (2009) *Orhanizatsiine zabezpechennia yakosti trudovoi diialnosti kerivnykiv promyslovykh pidpriumstv* [Organizational support of quality of industrial enterprises' managers labor activity]. Kharkiv : KhNEU. (in Ukrainian)
7. Ястремская Е.Н. (2001) Механизм управления предприятием: информационный подход [Enterprise Management Mechanism: An Information Approach]. *Bulletin of International Slavic University: Economics. Sociology*, no. 5, p. 4, pp. 60–63.
8. Svatiuk O.R., Yaroshevych N.B., Svatiuk Ol.R. (2018) Sytuatsiini chynnyky ta oznaky zminy orhanizatsiinykh struktur menedzhmentu [Situational factors and signs of change in organisational structures of management]. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*, no. 2, pp. 120–136.
9. Bobrovnyk V.M. (2009). Otsinka rivnia adaptyvnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia avtotransportnymy pidpriumstva [Assessment of the level of adaptability of the organizational management structure of motor transport enterprises]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 3, no. 6. pp. 173–178.

10. Pinchuk T. A. (2015) Osoblyvosti vplyvu faktoriv na orhanizatsiinuu strukturu pidpriemstva [Features of the factors influence on the enterprise organizational structure]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 10, p. 4, pp. 36–40.
11. Krutykhyn D.L. (2011) Faktory, vlyiaiushchye na formirovanye orhanyzatsyonnoi struktury upravleniia podrazdelenyamyi tekhnicheskoho obsluzhyvaniia y remonta oborudovaniia na promishlennomu predpriiaty [Factors influencing the formation of organisational structure of management of maintenance and repair of equipment at an industrial enterprise.]. *Issues of Economics and Law*, № 4, pp. 250–256.
12. Hruzina I.A. (2022) Obgruntuvannia vplyvu liudskoho chynnyka na formuvannia struktury upravlinnia kompetentnoiu orhanizatsiieiu [Substantiation of the influence of the human factor on the formation of the management structure of a competent organization]. *Entrepreneurship and innovation*, vol. 25, pp. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.6>.