

mashynobuduvannya (Doctoral dissertation, Khmelnytskyi natsionalnyi universytet. Khmelnytskyi, 2011).

6. Tkachuk, D. (2024). Osoblyvosti zarubizhnogo dosvidu publichnogo upravlinnia finansovoiu diialnistiu mashynobudivnogo kompleksu. Aspekty publichnogo upravlinnia, 12(3), 36–44.

7. Hnatenko, I. A., Khukhra, O. I., & Zhuravlov, D. V. (2025). Hromadianska uchast u protsesakh pryiniattia rishen ta formuvannya derzhavnoi polityky na mistsevomu rivni. Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarynogo universytetu. Seriya «Publichne upravlinnia ta administruvannya», (3), 66–73.

8. Zos-Kior, M. V., Safronska, I. M., Shevchenko, A. O., & Dunin, M. Ye. (2023). Upravlinnia bezpekovoiu skladovoiu marketynhovoykh protsesiv innovatsiino oriientovanykh pidpriemstv sfery posluh v umovakh aktyvizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti, didzhytalizatsii ta realizatsii infrastrukturykh proektiv. Efektyvna ekonomika, (9).

9. Bereziuk, H. O. (2013). Derzhavnyi mekhanizm upravlinnia ta rehuliuвання inozemnoho investuvannya natsionalnoi ekonomiky. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu, 3–11.

10. Hnatenko, I. A., & Puzyrov, S. O. (2024). Innovatsiyni rozvytok pidpriemnytskykh biznes-odnyts v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti. In Problemy up-

ravlinnia pidpriemstvamy v suchasnykh umovakh. Natsionalnyi universytet kharchovykh tekhnolohii.

11. Zos-Kior, M. V., & Bocharova, A. V. (2010). Innovatsiyni pidkhody shchodo vprovadzhennia tekhnolohii vyroshchuvannya silskohospodarskykh kultur. Innovatsiina ekonomika, (16).

12. Deineko, L. V. (Ed.). (2018). Rozvytok promyslovosti dlia zabezpechennia zrostannia ta onovlennia ukraïnskoi ekonomiky. DU «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannya NAN Ukrainy».

13. Usenko, O. (2007). Otsinka rezultativ uhody pro vilnu torhivliu mizh Ukrainoiu ta YeS dlia haluzei obrobnoi promyslovosti (mashynobuduvannya, khimichnoi, lehkoi promyslovosti). Mizhnarodna ekonomichna polityka, (2 (7)), 84–129.

Дані про автора

Кривошея Роман Олександрович,

Аспірант Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки

Data about the author

Roman Kryvosheia,

Postgraduate student of the State Research Institute of Informatization and Modeling of Economics

УДК 331.101.262:005.42–047.58

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18853577>

ШЕШЛЮК О. С.

Моделювання проектно-матричної взаємодії виробничої еліти

Актуальність теми дослідження. зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління підприємством шляхом формування проектно-матричної взаємодії виробничої еліти, що забезпечує оптимальну координацію, адаптивність та результативність виробничих процесів в умовах сучасних економічних викликів.

Мета статті. У статті досліджується моделювання проектно-матричної взаємодії виробничої еліти підприємства. Визначено необхідність використання проектно-матричної взаємодії виробничої еліти у складних виробничих системах. Підкреслено використання системного підходу в моделюванні організаційних процесів.

Завдання дослідження. Запропоновано послідовність етапів побудови проектно-матричної структури. Визначено ключовий компонент проектно-матричної взаємодії у хлібопекарській галузі. Розроблено проектно-матричну модель взаємодії виробничої еліти на основі її чотирьох компонентів: когнітивного, мотиваційного, комунікативного та організаційного – у форматі динамічної системи управління. Визначено структуру груп управлінських еліт. Запропоновано матрицю координації дій управлінських еліт у сферах сталого розвитку, яка відображає інтегровану модель спільної діяльності та конфігурації відповідальності, а також визначено ключові проектні ініціативи, що реалізуються через міжфункціональні проектні команди.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплекс методів, що забезпечує системний аналіз процесів управління та інтеграцію принципів сталого розвитку в діяльність хлібопе-

карського підприємства. Основним методом є проектно–матричне моделювання, яке дозволяє структурувати взаємодію виробничої, управлінської та соціально–інноваційної еліт, формувати міжфункціональні команди та інтегрувати економічні, екологічні та соціальні напрямки розвитку. Концептуальне моделювання забезпечило побудову матриці відповідальності та ключових ініціатив, що дозволяє візуалізувати міжелітні зв'язки та підвищити когнітивно–комунікативну синергію.

Висновок. Перспективи подальших наукових досліджень мають бути спрямовані на кількісну оцінку управлінського потенціалу та визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожної сфери діяльності, що дозволить здійснювати систематичний контроль за реалізацією цілей сталого розвитку та принципів ESG–орієнтованого управління.

Ключові слова: моделювання, проектно – матрична взаємодія, управлінська еліта, виробнича еліта, сталий розвиток, система управління.

OLEKSII SHESHLIUK

Modeling the project–matrix interaction of the enterprise's production elite

Relevance of the research topic. The relevance of the topic is due to the need to increase the efficiency of enterprise management by forming a project–matrix interaction of the production elite, which ensures optimal coordination, adaptability and effectiveness of production processes in the conditions of modern economic challenges.

The purpose of the article. The article studies the modeling of the project–matrix interaction of the production elite of the enterprise. The need to use the project–matrix interaction of the production elite in complex production systems is determined. The use of a systems approach in modeling organizational processes is emphasized.

Research objectives. The sequence of stages for building a project–matrix structure is proposed. The key component of the project–matrix interaction in the baking industry is determined. A project–matrix model of the interaction of the production elite is developed based on its four components: cognitive, motivational, communicative and organizational – in the format of a dynamic management system. The structure of groups of management elites is determined. A matrix of coordination of actions of managerial elites in the areas of sustainable development is proposed, which reflects an integrated model of joint activities and configuration of responsibility, and key project initiatives are identified, which are implemented through cross–functional project teams.

Research methods. The study uses a set of methods that provides a systematic analysis of management processes and the integration of sustainable development principles into the activities of a bakery enterprise. The main method is project–matrix modeling, which allows structuring the interaction of production, management and social–innovative elites, forming cross–functional teams and integrating economic, environmental and social development directions. Conceptual modeling provided the construction of a matrix of responsibility and key initiatives, which allows visualizing inter–elite connections and increasing cognitive–communicative synergy.

Conclusions. Prospects for further scientific research should be aimed at quantitatively assessing management potential and determining key performance indicators (KPIs) for each area of activity, which will allow for systematic monitoring of the implementation of sustainable development goals and ESG–oriented management principles.

Keywords: modeling, project–matrix interaction, management elite, production elite, sustainable development, management system.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні харчові підприємства функціонують у динамічному середовищі, де успіх залежить не лише від технологічних інновацій, а

й від здатності ефективно організовувати управлінські та виробничі процеси. Проектно–матричний підхід дає змогу поєднати гнучкість проектного управління з функціональною стабільністю лінійної структури, що особливо важливо для ко–

ординації діяльності висококваліфікованих спеціалістів – виробничої еліти підприємства.

Побудова моделі такої взаємодії сприяє оптимізації розподілу повноважень, підвищенню відповідальності персоналу, ефективнішому використанню людського капіталу та підсиленню командної роботи в межах реалізації інноваційних і технологічних проєктів. В умовах цифровізації та глобальної конкуренції саме виробнича еліта стає рушійною силою розвитку підприємства, а від ефективності її взаємодії залежить якість управлінських рішень, інноваційна динаміка та економічна стійкість організації. Таким чином, тема дослідження є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки вона відповідає сучасним потребам реформування управлінських систем у харчовій галузі України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні дослідження у сфері моделювання проєктно–матричної взаємодії підкреслюють переходи від класичних функціональних структур до гібридних (матричних) організацій, де проєктні підрозділи отримують автономію для впровадження інновацій при збереженні виробничої експертизи: Дж. Галбрейт [1] і Г. Мінцберг [6] аналізували дизайн організацій і роль структур у забезпеченні координації; Г. Керзнер [2] і PMI (PMBOK) [3] зосереджуються на системах управління проєктами та стандартах, що забезпечують прогнозованість результатів; Р. Тернер [4] і Шенхар із Двіром [5] досліджують управління проєктами як основу для стратегічних змін; Ш. Чесбро [7] (в контексті інновацій) та роботи, орієнтовані на операційну ефективність і цифровізацію, показують, як зовнішні знання і інструменти ІТ інтегруються в матричні моделі; українські автори (Заблоцький [8], Мазаракі [9]) розвивають підходи до бізнес–моделювання та трансформації управлінських систем з урахуванням національного контексту.

Водночас у цій літературі бракує досліджень, що досліджували б специфіку виробничої еліти саме в харчовій промисловості (вплив технічних обмежень, сезонності, норм безпеки харчових продуктів) та методів інтеграції матричного управління з операційними потоками виробництва – тобто, не вистачає практично орієнтованих моделей реінжинірингу, адаптованих під регламентовані виробничі процеси й особливості підприємств сфери харчової промисловості.

Метою статті є узагальнення теоретичних та практичних підходів до моделювання проєктно–матричної взаємодії виробничої еліти підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Моделювання проєктно–матричної взаємодії виробничої еліти у підприємствах харчової промисловості передбачає розробку структурно–функціональної системи управління, яка поєднує лінійно–ієрархічну та проєктну моделі менеджменту. Основна мета моделювання проєктно–матричної взаємодії виробничої еліти полягає у забезпеченні ефективної координації між управлінськими та виконавчими рівнями персоналу, зокрема виробничими лідерами, технологами, менеджерами проєктів і керівництвом підприємства в концепції сталого розвитку.

Проєктно–матрична модель управління у сучасній теорії менеджменту трактується як одна з найефективніших організаційних форм координації діяльності у складних виробничих системах, де необхідно поєднувати стабільність функціонування з постійною інноваційною динамікою. Її концептуальна основа полягає у інтеграції вертикальної ієрархічної структури, яка забезпечує системність, підзвітність і чіткий розподіл управлінських повноважень, з горизонтальними проєктними зв'язками, що сприяють розвитку міжфункціональної взаємодії, оперативності прийняття рішень та колективній відповідальності за досягнення стратегічних цілей. У працях Г. Мінцберга [6], Г. Кунца та С. О'Донелла [10] підкреслюється, що використання матричних структур дозволяє мінімізувати негативні наслідки надмірної централізації управління, зменшити рівень бюрократизації організаційних процесів і водночас сформувати адаптивні управлінські команди, спроможні ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та технологічного розвитку.

Зокрема, у пекарській галузі застосування проєктно–матричної моделі управління набуває особливої практичної ваги, оскільки цей сектор вирізняється високою мінливістю зовнішнього середовища – коливаннями цін на зернові культури, енергоносії, транспортні послуги, а також постійним посиленням вимог до якості, безпечності та екологічності продукції. Використання проєктно–матричного підходу забезпечує адаптивність підприємства до таких змін завдяки інтеграції управлінських, технологічних і виробничих функцій у межах конкретних проєктів – від

розробки нових рецептур та вдосконалення технологічних процесів до впровадження енергоощадних технологій і підвищення ефективності логістичних систем. Подібна модель ефективно функціонує у провідних європейських харчових корпораціях, де стратегія сталого розвитку реалізується через діяльність мультидисциплінарних команд, що поєднують інженерні, фінансові та маркетингові компетенції [11].

Моделювання проектно-матричної взаємодії виробничої еліти у харчовій галузі базується на системному підході до управління організаційними процесами, який поєднує функціональну, процесну та проектну логіку діяльності підприємства (табл.1). Її основна мета полягає у формуванні гнучкої управлінської структури, здатної швидко реагувати на технологічні, економічні та ринкові зміни, забезпечуючи при цьому стабільну якість і конкурентоспроможність продукції.

На початковому етапі моделювання здійснюється діагностика організаційного середовища підприємства з метою виявлення рівня взаємодії між структурними підрозділами, ступеня централізації прийняття рішень та наявності неформальних комунікаційних зв'язків між представниками виробничої еліти. До цього кола відносяться провідні технологи, начальники змін, керівники відділів якості, логістики та інноваційного розвитку, які володіють критично важливими знаннями для підприємства. Аналіз проводиться із застосуванням методів SWOT- та PEST-аналізу, а також анкетування та експертних оцінок, що дозволяє встановити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління.

Далі формується структурна модель проектно-матричної взаємодії, яка передбачає поєднання вертикальної (лінійної) та горизонтальної (проектної) підсистем управління. Це дозволяє кожному

представнику виробничої еліти одночасно брати участь у функціональних процесах та у виконанні конкретних інноваційних проектів, що підвищує рівень персональної відповідальності та швидкість ухвалення рішень. Для кожного виду діяльності визначаються комунікаційні лінії, ступінь підпорядкування, зони відповідальності та критерії ефективності.

У процесі побудови моделі використовується інструментарій системної динаміки та мережевого аналізу, що дозволяє дослідити взаємозв'язки між ключовими учасниками управлінських і виробничих процесів. Зокрема, застосовується метод аналізу соціальних мереж (Social Network Analysis), який дає змогу виявити «центри впливу» у структурі підприємства, визначити рівень комунікаційної активності та потенційні вузькі місця в обміні інформацією. Отримані результати використовуються для оптимізації інформаційних потоків та формування команд із максимальною синергією компетенцій [3, с.67–70].

Оцінювання ефективності побудованої моделі здійснюється за системою кількісних та якісних показників, до яких відносяться: час прийняття управлінських рішень, інтенсивність комунікацій, рівень інноваційної активності, продуктивність праці, обсяги браку, плинність кадрів серед керівного складу, а також прибутковість реалізованих проектів. Порівняння динаміки цих показників до і після впровадження моделі дозволяє оцінити її результативність та економічний ефект.

Особливістю застосування методики у харчовій галузі є необхідність урахування технологічної специфіки – високого рівня стандартизації процесів, суворого дотримання санітарних норм і контролю якості продукції. Тому модель проектно-матричної взаємодії повинна бути водночас гнучкою та формалізованою, забезпечуючи

Таблиця 1. Етапи моделювання проектно-матричної взаємодії виробничої еліти

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Діагностика середовища	Аналіз структури, ролей, комунікацій	Визначення проблем управління
2. Формування моделі	Встановлення зв'язків між підрозділами	Побудова організаційної матриці
3. Математичне моделювання	Аналіз взаємодії за допомогою системної динаміки	Виявлення оптимальної структури
4. Оцінка ефективності	Розрахунок KPI управління та інноваційної активності	Кількісна оцінка результативності
5. Впровадження рекомендацій	Оптимізація структури, цифровізація процесів	Зростання ефективності управління

Джерело: сформовано на основі [1;3].

баланс між інноваційністю й регламентованістю виробничих процедур. Практична реалізація передбачає створення внутрішніх центрів компетенцій, цифрових платформ координації проєктів і систем мотивації, що стимулюють спільну діяльність виробничої еліти.

Таким чином, моделювання проєктно-матричної взаємодії виробничої еліти у харчовій галузі забезпечує підвищення гнучкості управління, скорочення часу реалізації інноваційних процесів, підвищення рівня координації між підрозділами та загальне зростання конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

У національних реаліях розвиток проєктно-матричних механізмів управління узгоджується з положеннями Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021–2027 роки, де наголошується на створенні інноваційних організаційних моделей управління підприємствами харчової промисловості для підвищення їхньої конкурентоспроможності та відповідності принципам сталого розвитку [12]. Водночас Національна економічна стратегія до 2030 року підкреслює необхідність модернізації корпоративних систем управління [13], що передбачають активну участь управлінських кадрів у трансформаційних процесах виробництва та підвищенні ефективності бізнес-моделей у харчовому секторі.

Ключовим компонентом проєктно-матричної взаємодії у пекарській галузі є виробнича еліта підприємства, яка охоплює керівників структурних підрозділів, провідних технологів, фінансових директорів, операційних менеджерів та фахівців із управління персоналом. Саме ця група формує ядро управлінського потенціалу підприємства, оскільки поєднує глибокі професійні знання з високим рівнем управлінської культури, що дає змогу ефективно інтегрувати різні функціональні напрями в межах єдиної організаційної системи. Потенціал управлінської еліти проявляється у здатності створювати адаптивні управлінські моделі, які поєднують аналітичну раціональність із креативністю, сприяють підвищенню організаційної гнучкості та стійкості до зовнішніх викликів.

У проєктно-матричній системі така еліта виконує роль інтегратора управлінських процесів, який забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства, технологічними інноваціями та розвитком людського капіталу. Синергетичний ефект цієї взаємодії досягається

через активний обмін знаннями, колективне вирішення проблем, горизонтальну комунікацію та впровадження принципів спільної відповідальності за результат. Як зазначає Р. Диас та співавтори [14], компанії, орієнтовані на принципи сталого розвитку, досягають найвищої ефективності тоді, коли їхні управлінські команди функціонують не як жорсткі ієрархії, а як взаємозалежні мережеві структури. У цьому контексті пекарська галузь України має значний потенціал використати проєктно-матричну модель як інструмент інституційного оновлення, що поєднує стратегічні завдання державної політики продовольчої безпеки з потребою розвитку управлінського та інноваційного потенціалу підприємств.

Побудова ефективної проєктно-матричної взаємодії виробничої еліти передбачає гармонійне поєднання чотирьох взаємопов'язаних складових – когнітивної, мотиваційної, комунікативної та організаційної, які утворюють цілісну систему управлінських ролей, компетенцій і відповідальності (табл. 2). Інтеграція цих компонентів забезпечує узгодженість між стратегічними орієнтирами та оперативними завданнями, сприяє формуванню спільної управлінської культури та ефективного обміну знаннями. Саме завдяки такому підходу досягається синергія між функціональною стабільністю та інноваційною гнучкістю підприємства, що є вирішальним фактором для пекарської галузі. Остання відзначається високим рівнем конкуренції, сезонними коливаннями попиту, а також необхідністю оперативного оновлення технологій, рецептур і логістичних процесів, що потребує гнучких управлінських рішень та ефективної взаємодії управлінських і виробничих підсистем.

Авторська інтерпретація проєктно-матричної моделі управлінського потенціалу виробничої еліти передбачає цілісне та взаємопов'язане функціонування чотирьох ключових компонентів – когнітивного, мотиваційного, комунікативного та організаційного – у форматі динамічної системи управління. Когнітивний компонент виконує базову функцію, забезпечуючи аналітичну спроможність і накопичення знань; мотиваційний виступає рушійною силою, що формує ініціативність і результативність управлінських дій; комунікативний компонент виконує інтеграційну роль, сприяючи узгодженню цілей та підтримці командної взаємодії; організаційний – операційну, реалізуючи управлінські рішення через між-

Таблиця 2. Проектно–матрична модель управлінського потенціалу виробничої еліти підприємства

Компонент	Змістова характеристика	Очікувані управлінські ефекти
Когнітивний	Володіння управлінцями системними знаннями про технологічні процеси, ринкову кон'юнктуру, фінансові механізми, нормативно–правову базу та міжнародні стандарти (зокрема, ISO 56002:2019). Сформованість компетенцій у сфері стратегічного мислення, аналітики ризиків і прийняття рішень в умовах невизначеності.	Прийняття стратегічно обґрунтованих рішень; мінімізація виробничих і ринкових ризиків; підвищення якості планування та прогнозування.
Мотиваційний	Внутрішня готовність управлінців до участі у трансформаційних процесах, прийняття інновацій і підвищеної відповідальності за колективні результати. Орієнтація на досягнення ефективності через впровадження енергоощадних технологій, цифровізацію процесів, розвиток соціальної корпоративної культури.	Формування проактивної управлінської поведінки; зростання залученості персоналу; прискорення реалізації стратегічних цілей підприємства.
Комунікативний	Розвинена система міжфункціональної взаємодії та обміну інформацією між керівниками різних рівнів. Побудова горизонтальних зв'язків між підрозділами, налагодження зворотного зв'язку та формування спільного управлінського простору.	Підвищення ефективності координації між проектними командами; зниження організаційних бар'єрів; оптимізація управлінських комунікацій.
Організаційний	Здатність діяти у складі міжфункціональних команд, брати участь у колегіальному прийнятті рішень, реалізовувати проектні ініціативи у відповідності до принципів гнучкого управління (agile management).	Підвищення адаптивності організаційної структури; узгодженість вертикальних і горизонтальних рішень; стале функціонування проектно–матричної системи.

Джерело: власна розробка автора

функціональні команди. У межах такої матричної структури управлінські ролі мають гнучкий розподіл, що адаптується до цілей конкретного проекту, його масштабу та ресурсного забезпечення.

Запропонована модель узгоджується з принципами гнучкого управління (Agile management [15]) та стандартами ISO 56002:2019 «Innovation management system» [16], які трактують інноваційний менеджмент як систему колективної компетентності. Її впровадження у пекарських підприємствах сприяє оптимізації управлінської структури, підвищенню якості управлінських рішень і зміцненню стійкості організації до впливу ринкових коливань, забезпечуючи стабільне зростання навіть у мінливому економічному середовищі.

Відповідно до принципів креативно–адаптивного менеджменту, управлінську еліту пекарського підприємства доцільно структурувати на три взаємодоповнювальні групи, кожна з яких виконує специфічну роль у досягненні стратегічних і операційних цілей сталого розвитку.

Перша група управлінської еліти – це виробнича еліта, яка охоплює технологів, керівників цехів, головних інженерів і фахівців із контролю якості. Вона формує ядро операційної діяльності підприємства, забезпечуючи стабільність технологічних процесів, енергоефективність і високу якість

кінцевого продукту. Як підкреслюють Ермолінський С.О. та Квітка А.С., саме виробнича еліта визначає рівень технічної інноваційності підприємства, впроваджуючи нові технологічні рішення та підтримуючи виробничу дисципліну [17].

Друга група управлінської еліти представлена директорами філій, операційними менеджерами, фінансовими директорами, економістами та керівниками планово–аналітичних підрозділів. Її основне завдання полягає у стратегічній координації діяльності підприємства: формуванні політики розвитку, визначенні інвестиційних пріоритетів і забезпеченні ефективного управління ризиками. Управлінська еліта відповідає за баланс між виробничими, фінансовими та екологічними показниками, а також за інтеграцію енергетичних і сталих цілей у загальну бізнес–стратегію. Як відзначає Паскуччі Ф. з співавторами [18, с. 258], ефективність цієї групи управлінців безпосередньо залежить від рівня їхньої міжфункціональної комунікації, що є вирішальним чинником успішності організацій із гнучкою структурою управління.

Третя категорія управлінської еліти визначається як соціально–інноваційна, до складу якої входять HR–директори, спеціалісти з питань сталого розвитку, екологічні менеджери та координатори корпоративних соціальних ініціатив. Дана група

здійснює консультативно-аналітичні та інтеграційні функції, забезпечуючи ефективну взаємодію між економічними показниками, соціальною відповідальністю та екологічною стабільністю підприємства. У контексті вимог стандарту ISO 26000:2020 «Guidance on Social Responsibility» [19] та стратегічних орієнтирів Національної економічної стратегії України до 2030 року [13], діяльність цих фахівців спрямована на впровадження етичних управлінських практик, мінімізацію екологічного впливу виробничих процесів та формування позитивного корпоративного іміджу.

Наступним етапом дослідження є побудова концептуальної матриці координації дій управлінських еліт за напрямками сталого розвитку, яка відображає інтегровану модель спільної діяльності. Вісь X матриці репрезентує групи управлінської еліти (виробнича, управлінська та соціально-інноваційна), а вісь Y – ключові напрями сталого розвитку (економічний, екологічний, соціальний). На перетині цих координат формуються міждисциплінарні проектні команди, відповідальні за реалізацію конкретних ініціатив, що забезпечують досягнення збалансованих стратегічних цілей підприємства (табл. 3).

Запропонована матриця відображає концептуальну модель проектно-матричної взаємодії управлінських еліт пекарського підприємства, орієнтовану на реалізацію принципів сталого розвитку. У її структурі кожен із напрямів – економічний, екологічний та соціальний – має специфічну конфігурацію відповідальності та визначені ключові проектні ініціативи, що реалізуються через міжфункціональні проектні команди. Такий підхід узгоджується з положеннями ISO 56002:2019 «Innovation Management System» [16], де управління інноваційними процесами розглядається як колективна компетенція організації, а проектно-матрична організаційна структура слугує інструментом інтеграції знань і ресурсів між функціональними підрозділами.

Матричне моделювання взаємодії управлінських еліт забезпечує синергію стратегічного управління та виробничої гнучкості, створює механізми горизонтальної комунікації та дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень у реальному часі. Це підвищує узгодженість управлінських дій із Цілями сталого розвитку ООН (SDGs 8, 9, 12) [20] і закладає системну основу для впровадження ESG-орієнтованого менеджменту у пекарській галузі.

Таблиця 3. Концептуальна матриця взаємодії управлінських еліт підприємства пекарської галузі за напрямками сталого розвитку

Напрями сталого розвитку (Y)	Виробнича еліта	Управлінська еліта	Соціально-інноваційна еліта
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження енергоощадних технологій у випічці. Оптимізація використання сировини та зниження втрат у виробництві. Участь у проектах підвищення продуктивності праці. 	<ul style="list-style-type: none"> Управління витратами та формування ефективної цінової політики. Розроблення цифрових інструментів моніторингу виробничих показників. Оптимізація ланцюга постачання. 	<ul style="list-style-type: none"> Проведення аудитів ефективності процесів з позицій сталого розвитку. Розробка систем стимулювання персоналу за досягнення енергозбереження. Формування ESG-звітності.
Екологічний	<ul style="list-style-type: none"> Зниження обсягів харчових відходів. Перехід на екологічно безпечні пакувальні матеріали. Використання вторинних енергоресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> Планування бюджету природоохоронних заходів. Впровадження систем екологічного менеджменту ISO 14001:2015. Моніторинг екологічних KPI. 	<ul style="list-style-type: none"> Ініціація проектів «зеленого виробництва». Проведення тренінгів із корпоративної екологічної культури. Комунікація із зацікавленими сторонами щодо екологічних ризиків.
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення безпеки праці та умов у цехах. Наставництво молодих працівників. Участь у внутрішніх програмах професійного навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> Формування системи оцінювання результативності персоналу. Забезпечення соціальних гарантій і програм підтримки працівників. Реалізація корпоративних програм благополуччя. 	<ul style="list-style-type: none"> Розробка політик гендерної рівності та інклюзивності. Організація волонтерських ініціатив та соціальних проєктів. Моніторинг рівня задоволеності працівників.

Джерело: власна розробка автора

Висновки

Впровадження проектно–матричної моделі взаємодії управлінських еліт у пекарському підприємстві демонструє високий потенціал підвищення ефективності управлінських процесів та адаптивності виробничого менеджменту. Концептуальна матриця інтегрує економічні, екологічні та соціальні напрями сталого розвитку, забезпечуючи чіткий розподіл відповідальності між виробничою, управлінською та соціально–інноваційною елітами. Формування міжфункціональних проектних команд дозволяє реалізовувати стратегічні ініціативи на основі прозорого прийняття рішень, когнітивно–комунікативної синергії та оптимального використання ресурсів.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісному оцінюванні управлінського потенціалу та визначення KPI для кожного напрямку діяльності, що дозволить здійснювати системний контроль за реалізацією цілей сталого розвитку та принципів ESG–орієнтованого менеджменту. Така проектно–матрична структура забезпечить баланс між стратегічним управлінням і виробничою гнучкістю, сприятиме інтеграції інноваційних підходів і сформує основу для довгострокового розвитку підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність та соціальну відповідальність.

Список використаних джерел:

1. Galbraith J.R. Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. San Francisco: Jossey–Bass, 2002. 208 с.
2. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Hoboken, NJ: Wiley, 2017. 1296 с.
3. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Newtown Square, PA: PMI, 2017. 756 с.
4. Turner R. Handbook of Project–based Management: Leading Strategic Change in Organizations. London: McGraw–Hill, 2009. 544 с.
5. Shenhar A.J., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2007. 296 с.
6. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall, 1983. 312 с.
7. Chesbrough H. Business Model Innovation: It’s Not Just About Technology Anymore. Strategy & Leadership. 2007. Vol. 35, No. 6. P. 12–17.

8. Заблоцький В.П. Сутність і структура бізнес–моделі підприємства. Економіка та держава, 2020, №5, С. 78–82.
9. Мазаракі А.А. Бізнес–модель підприємства: сутність, структура, класифікація. Економіка та управління національним господарством, 2019, №1, С. 45–52.
10. Koontz H., O’Donnell C. Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. McGraw–Hill Education. 2018. URL: <https://ru.scribd.com/document/502947999/Principles-of-Management-an-Analysis-of-Managerial-Functions-PDFDrive>(дата звернення 02.11.2025)
11. Bai W., Feng Y., Yue Y., Feng L. Organizational structure, cross–functional integration and performance of new product development team. Procedia Engineering. 2017. Vol. 174(20). P. 621–629. DOI:10.1016/j.proeng.2017.01.198(дата звернення 02.11.2025)
12. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінет Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>(дата звернення 03.11.2025)
13. Національна економічна стратегія до 2030 року: Постанова Кабінет Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>(дата звернення 03.11.2025)
14. Diaz R., Arlet H., Hartman D., Fernando J. Organizational structure, cross–functional integration and performance of new product development team. Entramado. 2025. Vol. 21(2). P. 1–14. e–12820. DOI: <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.12820>(дата звернення 03.11.2025)
15. Denning S. The age of Agile. Strategy and Leadership. 2017. Vol. 45(1). P. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0086> (дата звернення 03.11.2025)
16. International Organization for Standardization. 2019. ISO 56002:2019. Innovation management. Innovation management system Guidance. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html>(дата звернення 03.11.2025)
17. Єрмолінський С.О., Квітка А.С. Фінансова та інноваційна трансформація харчової промисловості та механізми її формування та впровадження на шляху європейської інтеграції України. Бізнес Інформ. 2025. Вип. 6(568). С. 117–126. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-117-126>(дата звернення 04.11.2025)
18. Pascucci F., Pizzichini L., Sabatini A., Temperini V., Mueller J. Knowledge–based dynamic capabilities

ties for managing paradoxical tensions in circular business model innovation: an empirical exploration of an incumbent firm. *Journal of Knowledge Management* 16 December 2024; 28 (11): 255–282. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2024-0108> (дата звернення 04.11.2025)

19. ISO 26000:2020. Social Responsibility Guidance. International Organization for Standardization. URL: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/9bdaa51d-95ef-45ed-8cc3-3b94db99ebff/en-iso-26000-2020?> (дата звернення 04.11.2025)

20. Цілі сталого розвитку ООН. URL: https://justdiggit.org/sustainable-developmentgoals/?gad_source=1&gad_campaignid (дата звернення 04.11.2025)

References:

- Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Newtown Square, PA: PMI.
- Turner, R. (2009). *Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. London: McGraw-Hill.
- Shenhar, A.J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17.
- Zablotsky, V.P. (2020). Sutnist i struktura biznes-modeli pidpriemstva. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 78–82. [In Ukrainian].
- Mazaraki, A.A. (2019). Biznes-model pidpriemstva: sutnist, struktura, klasyfikatsiya. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 1, 45–52. [In Ukrainian].
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2018). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill Education, URL: <https://ru.scribd.com/document/502947999/Principles-of-Management-an-Analysis-of-Managerial-Functions-PDFDrive> (accessed 02.11.2025)
- Bai, W., Feng, Y., Yue, Y., & Feng, L. (2017). Organizational structure, cross-functional integration and performance of new product development team. *Procedia Engineering*, 174(20), 621–629. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.01.198 (accessed 02.11.2025)
- Derzhavna stratehiya rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky(2020): Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnia, № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (accessed 03.11.2025) [In Ukrainian].
- Natsionalna ekonomichna stratehiya do 2030 roku(2021): Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 bereznia, № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (accessed 03.11.2025) [In Ukrainian].
- Diaz, R., Arlet, H., Hartman, D., & Fernando, J. (2025). Organizational structure, cross-functional integration and performance of new product development team. *Entramado*, 21(2), 1–14, e-12820. DOI: <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.12820> (accessed 03.11.2025)
- Denning, S. (2017). The Age of Agile. *Strategy and Leadership*, 45(1), 3–10. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0086> (accessed 03.11.2025)
- International Organization for Standardization. (2019). ISO 56002:2019. Innovation management. Innovation management system Guidance. ISO, URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html> (accessed 03.11.2025)
- Yermolinsky, S.O., & Kvitka, A.S. (2025). Finansova ta innovatsiina transformatsiya kharchovoi promyslovosti ta mekhanizmy yii formuvannya ta vprovadzhennya na shliakhu yevropeiskoi intehratsii Ukrainy. *Biznes Inform*, 6(568), 117–126. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-117-126> (accessed 04.11.2025) [In Ukrainian].
- Pascucci, F., Pizzichini, L., Sabatini, A., Temperini, V., & Mueller, J. (2024). Knowledge-based dynamic capabilities for managing paradoxical tensions in circular business model innovation: an empirical exploration of an incumbent firm. *Journal of Knowledge Management*, 16 December, 28(11), 255–282. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2024-0108> (accessed 04.11.2025)
- ISO 26000:2020. Social Responsibility Guidance. International Organization for Standardization. URL: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/9bdaa51d-95ef-45ed-8cc3-3b94db99ebff/en-iso-26000-2020?srsId=AfmBOopenDcnUOpKgriF7QXQxYRAktb6BDwiik8bnHam7NxfW9MVIJOK> (accessed 04.11.2025)

20. Tsili stalogo rozvytku OON. URL: https://justdiggit.org/sustainable-development-goals/?gad_source=1&gad_campaignid (accessed 04.11.2025)

Дані про автора

Шешлюк Олексій Сергійович,

аспірант за спеціальністю «Менеджмент», Київський національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3860-8451>
e-mail : infosheshlyuk@gmail.com

Data about the author

Oleksii Sheshliuk,

PhD student in Management, Kyiv National University of Food Technologies

e-mail: infosheshlyuk@gmail.com