

Менеджмент

УДК 338.2

Криворучко Оксана Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту*

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Kryvoruchko Oksana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management*

Kharkiv National Automobile and Highway University

ORCID: 0000-0003-0967-7379

Івкова Вікторія Олександрівна

здобувач вищої освіти

Харківського національного автомобільно-дорожного університету

Ivkova Viktoriia

Student of the

Kharkiv National Automobile and Highway University

АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ДО УМОВ VUCA-СЕРЕДОВИЩА

ADAPTATION OF ORGANISATIONAL MANAGEMENT STRUCTURES TO THE CONDITIONS OF THE VUCA ENVIRONMENT

Анотація. Вступ. Сучасне управлінське середовище характеризується високою невизначеністю, динамічністю та складністю, що відображається у концепції VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Традиційні організаційні структури управління втрачають ефективність через недостатню гнучкість і адаптивність до стрімких

змін, що зумовлює необхідність розробки нових підходів до формування структур, здатних відповідати викликам сучасного середовища.

Мета. Обґрунтувати теоретико-методичні підходи та розробити практичні рекомендації щодо адаптації організаційних структур управління підприємств до умов VUCA-середовища з урахуванням принципів гнучкості, децентралізації, цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Матеріали і методи. Для дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод узагальнення – для систематизації теоретичних підходів і формулювання авторського визначення; аналітично-розрахунковий метод – для оцінки ефективності організаційної структури та економічного обґрунтування запропонованих змін; системний та матричний підходи – для розробки методичного підходу вибору типу організаційної структури залежно від рівня складності та турбулентності VUCA-середовища.

Результати. У результаті дослідження було удосконалено методичний підхід до вибору типу організаційної структури управління автотранспортним підприємством, який враховує специфіку VUCA-середовища та рівень фактичної ефективності діючої структури. Запропонований підхід поєднує якісну експертну оцінку чотирьох ключових параметрів VUCA із кількісним аналізом за допомогою системи часткових коефіцієнтів, що характеризують централізацію, вертикальну складність, функціональне навантаження та управлінську ефективність. Розроблена адаптивна матриця вибору типу організаційної структури дозволяє диференційовано рекомендувати традиційні, проєктні, матричні або гнучкі Agile-моделі управління відповідно до поєднання рівня VUCA та ефективності структури. Такий системний підхід сприяє підвищенню адаптивності, оперативності ухвалення управлінських рішень, оптимізації розподілу повноважень і комунікаційних потоків, що у

підсумку забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства в турбулентних умовах.

Перспективи. Подальші дослідження рекомендується спрямувати на емпіричну верифікацію розробленої матриці вибору організаційної структури на підприємствах різного масштабу, створення цифрових інструментів моніторингу VUCA-факторів та ефективності структури, а також інтеграцію підходу з сучасними методологіями стратегічного і процесного моделювання управління.

Ключові слова: організаційна структура управління, VUCA-середовище, адаптивне управління, гнучкі організаційні моделі матричний метод, клієнтоорієнтованість у управлінні.

Summary. *Introduction.* The modern management environment is characterised by high uncertainty, dynamism and complexity, which is reflected in the concept of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Traditional organisational management structures are losing efficiency due to insufficient flexibility and adaptability to rapid changes, which necessitates the development of new approaches to the formation of structures capable of meeting the challenges of the modern environment.

Purpose. To substantiate the theoretical and methodological approaches and develop practical recommendations for adapting the organisational management structures of enterprises to the conditions of the VUCA environment, taking into account the principles of flexibility, decentralisation, digitalisation and customer focus.

Materials and Methods. The study used a set of general scientific and special methods: the method of generalisation - for systematisation of theoretical approaches and formulation of the author's definition; analytical and calculation method - for assessment of the effectiveness of the organisational structure and economic justification of the proposed changes;

systemic and matrix approaches - for development of a methodological approach to selecting the type of organisational structure depending on the level of complexity and turbulence of the VUCA environment.

Results. As a result of the study, a methodical approach to choosing the type of organisational structure for managing a motor transport enterprise has been improved, taking into account the specifics of the VUCA environment and the level of actual efficiency of the existing structure. The proposed approach combines a qualitative expert assessment of the four key parameters of VUCA with a quantitative analysis using a system of partial coefficients that characterise centralisation, vertical complexity, functional load and managerial efficiency. The developed adaptive matrix for choosing the type of organisational structure allows differentiated recommendations of traditional, project, matrix, or flexible Agile management models in accordance with the combination of VUCA and structure efficiency. Such a systematic approach helps to increase adaptability, efficiency of management decision-making, optimise the distribution of powers and communication flows, which ultimately ensures the stability and competitiveness of the enterprise in turbulent conditions.

Prospects. Further research is recommended to focus on empirical verification of the developed matrix for choosing an organisational structure at enterprises of various sizes, creation of digital tools for monitoring VUCA factors and structure efficiency, as well as integration of the approach with modern methodologies of strategic and process modelling of management.

Key words: *organisational structure of management, VUCA environment, adaptive management, flexible organisational models, matrix method, customer focus in management.*

Постановка проблеми. Сучасне управлінське середовище дедалі більше характеризується високим рівнем невизначеності, динамічності та

складності, які в сукупності відображаються у концепції VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). В умовах такого середовища традиційні організаційні структури управління втрачають свою ефективність, оскільки не забезпечують необхідної гнучкості, адаптивності та швидкості реагування на стрімкі зміни. Це, своєю чергою, унеможливорює своєчасне ухвалення управлінських рішень і знижує конкурентоспроможність підприємств. У зв'язку з цим зростає потреба у трансформації класичних моделей управління та впровадженні більш адаптивних, децентралізованих і гнучких організаційних структур, здатних не лише забезпечити виживання бізнесу в умовах турбулентності, а й сприяти досягненню його стратегічних цілей.

Теоретичні та прикладні аспекти формування організаційних структур управління (ОСУ) підприємств активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, серед яких Георгіаді Н. Г., Зайченко К. С., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Ігнат'єва І. А. та інші. Значна увага приділяється процесно-орієнтованим структурам, які розглядаються як альтернатива традиційним ієрархічним моделям. Проте, попри значний науковий доробок, низка важливих питань залишається відкритою. Зокрема, досі відсутній єдиний підхід до визначення сутності поняття «організаційна структура управління підприємством», а наявні методичні підходи до побудови процесно-орієнтованих структур не в повній мірі враховують виклики, зумовлені VUCA-середовищем. Такі методи часто є інерційними, недостатньо чутливими до змін зовнішнього середовища та потребують переосмислення з позицій системного, адаптивного та ситуаційного управління.

Таким чином, необхідність адаптації організаційних структур управління до вимог VUCA-середовища, пошук ефективних інструментів гнучкої трансформації управлінських моделей та вдосконалення теоретико-методичних засад формування ОСУ обумовлюють актуальність

обраного напрямку дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективна організаційна структура управління (ОСУ) є фундаментом для забезпечення гнучкості, оперативного прийняття рішень, раціонального розподілу ресурсів і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Її правильний вибір не лише сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, але й забезпечує його стійкість і конкурентоспроможність, особливо в умовах VUCA-світу (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), який характеризується нестабільністю, багатоваріантністю розвитку подій і непередбачуваністю.

У науковій літературі термін «організаційна структура управління» інтерпретується по-різному, що свідчить про його складність і багатовимірність. Попри відсутність єдиної загальноприйнятої дефініції, більшість дослідників погоджуються, що ОСУ – це впорядкована система підрозділів, функцій, повноважень і комунікацій, які спрямовані на досягнення цілей організації. У таблиці 1 наведено порівняльний аналіз ключових підходів до визначення цього поняття.

На основі узагальнення наукових підходів до трактування ОСУ доцільно запропонувати оновлене визначення поняття організаційної структури управління як динамічної системи взаємопов'язаних елементів управління, яка забезпечує узгоджену взаємодію підрозділів та рівнів керування, спрямована на ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства, адаптована до викликів внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом гнучкого розподілу повноважень, налагоджених інформаційних потоків і здатності до швидких трансформацій.

Таке розширене тлумачення дозволяє враховувати ключові особливості функціонування підприємства в умовах VUCA-середовища, де домінують адаптивність, швидкість прийняття рішень, горизонтальні комунікації та стратегічна гнучкість.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття організаційної структури управління

Автор	Визначення	Ключові аспекти
Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. [1]	Форма системи управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.	Класичне визначення, акцент на ієрархії.
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [2]	Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління та їх взаємозв'язки.	Функціональний підхід, системність, структурна логіка.
Горбась І.М., Синюк С.Б. [3]	Впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, що забезпечує досягнення цілей.	Орієнтація на цілі, ефективність, системний підхід.
Зайченко К., Реклізон Ю. [4, 5, с.137];	Перелік підрозділів і служб, характер підпорядкування та інформаційні зв'язки. Організація як механізм реалізації інноваційної активності малого підприємства	Ієрархічність, комунікації, координація, гнучкість. Інноваційність, адаптивність, специфіка МСБ.
Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. [6, с.54]	Цілісна ієрархічна система взаємодіючих підрозділів і рівнів управління.	Комунікація, ефективність, взаємодія з середовищем.
Чепурна В., Долгальова О. [7]	Комплексна ієрархічна система з упорядкованих підрозділів і рівнів управління.	Гнучкість, внутрішнє/зовнішнє середовище, адаптація.
Січко Т.В. [8, с.19]	Структура управління в контексті системного аналізу.	Інтеграція підходів, адаптація до середовища.
Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. [9]	Порівняльний аналіз організаційних структур на українських підприємствах.	Практичне застосування, ефективність, гнучкість.
Лаптева В.В. [10]	Показники для оцінки ефективності організаційної структури.	Метрики ефективності, оціночні підходи.
Ігнат'єва І.А. та ін. [11, с.255]	ОСУ як інструмент в МСБ для досягнення ефективного менеджменту.	Малий бізнес, адаптація, простота структури.
Завербний А.С., Ільницький В.С. [12, с.271]	Вплив ОСУ на використання гнучких методів управління проєктами.	Адаптивність, проєктний підхід

Джерело: складено авторами на основі [1-12]

Сучасні теорії стратегічного менеджменту, зокрема концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities View), акцентують увагу на здатності підприємства перебудовувати ресурси, компетенції та структури у відповідь на зовнішні виклики. Це зумовлює необхідність впровадження нових форматів організації управління, серед яких створення тимчасових,

крос-функціональних команд замість сталих ієрархічних підрозділів; делегування повноважень на рівень операційних рішень; цифровізація управлінських процесів; використання гнучких та самокерованих моделей організації, таких як бірюзові організації, Holacracy, Agile, Lean Management, Design Thinking.

Особливу увагу в контексті адаптації організацій до умов VUCA-середовища заслуговує концепція бірюзових організацій, запропонована Ф. Лалу [13]. Вона ґрунтується на принципах самоуправління, цілісності особистості та еволюційної мети, що дозволяє підприємствам розвиватися як живі системи. Модель Holacracy, яку розробив Б. Робертсон [14], передбачає повну відмову від традиційної ієрархії на користь розподілених ролей, циркулярної структури управління та регулярних тактичних зборів. Ще одним важливим підходом до масштабованої гнучкості є Scaled Agile Framework (SAFe), що дозволяє великим організаціям застосовувати принципи Agile у міжфункціональних командах та програмних портфелях. SAFe акцентує увагу на стратегічному узгодженні, безперервній доставці цінності та гнучкому корпоративному управлінні. Усі моделі демонструють здатність організацій функціонувати ефективно в умовах динамічності, забезпечуючи високу адаптивність, клієнтоорієнтованість, безперервне вдосконалення управлінських процесів.

Отже, результати аналізу наукових джерел та сучасних управлінських підходів свідчать про наявність суперечностей і прогалин у теоретичному обґрунтуванні та практичній реалізації адаптивних організаційних структур управління в контексті викликів VUCA-середовища. Існуючі підходи здебільшого не забезпечують належної інтеграції таких принципів, як гнучкість, децентралізація, цифровізація та клієнтоорієнтованість, що стають критично важливими для ефективного функціонування підприємств в умовах турбулентних змін.

Метою статті є обґрунтувати теоретико-методичні підходи та

розробити практичні рекомендації щодо адаптації організаційних структур управління підприємств до умов VUCA-середовища з урахуванням принципів гнучкості, децентралізації, цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Матеріали і методи. У процесі виконання дослідження було використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічність і обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема метод узагальнення застосовано для систематизації існуючих теоретичних підходів до визначення поняття «організаційна структура управління» та формулювання авторського трактування цього поняття з урахуванням сучасних управлінських викликів; аналітично-розрахунковий метод використано для оцінки ефективності чинної організаційної структури підприємства та економічного обґрунтування доцільності запропонованих трансформацій; системний підхід забезпечив розгляд ОСУ як цілісної, взаємозалежної системи, функціонування якої залежить від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; матричний підхід використано для побудови методичного підходу до вибору типу організаційної структури управління залежно від рівня складності та турбулентності VUCA-середовища, а також фактичної ефективності поточної моделі управління.

Виклад основного матеріалу. В умовах зростаючої нестабільності, невизначеності, складності та багатозначності (концепція VUCA) виникає об'єктивна необхідність переходу від традиційного вибору організаційної структури до формування динамічної, адаптивної системи управління, здатної оперативно реагувати на зовнішні виклики. З цією метою запропоновано методичний підхід до вибору типу організаційної структури підприємства, який ґрунтується на комплексному оцінюванні рівня VUCA-середовища та ефективності чинної структури управління (рис. 1).

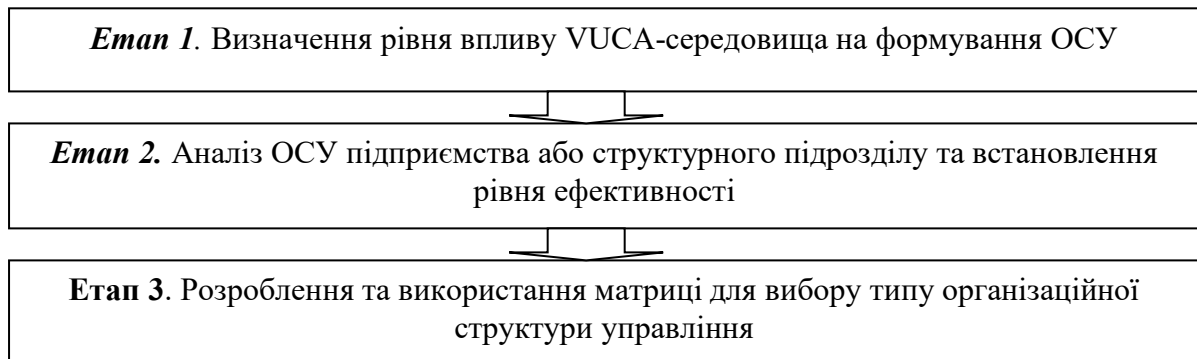


Рис. 1. Етапи вибору типу організаційної структури управління

Джерело: складено авторами

На першому етапі визначається рівень VUCA-середовища за якісною оцінкою параметрів: Volatility – частота змін ринку, попиту, ресурсів; Uncertainty – брак достовірної інформації для прийняття рішень; Complexity – кількість взаємопов’язаних елементів системи; Ambiguity – наявність альтернативних трактувань ситуації (табл.2).

Рівень впливу кожного фактора доцільно визначати за шкалою від –3 до +3 в результаті експертного оцінювання, враховуючи як силу, так і характер впливу. Узагальнення результатів дозволяє класифікувати рівень VUCA як низький, середній або високий.

На другому етапі здійснюється оцінювання ефективності діючої організаційної структури управління.

Для цього пропонується використання системи часткових коефіцієнтів, що дозволяють кількісно охарактеризувати ступінь централізації, вертикальної складності, функціонального навантаження та управлінської ефективності структури (табл. 3).

Використання системи часткових коефіцієнтів дозволяє отримати кількісну оцінку рівня організаційної складності, централізації та функціонального навантаження в межах організаційної структури.

Таблиця 2

Оцінка зовнішніх VUCA-факторів

Групи	Найменування	Зміна факторів	Характеристика змін на підприємство	Характер впливу
Політичні	Геополітична нестабільність	Загострення конфліктів у країнах транзиту	Ускладнення або блокування маршрутів, зростання витрат, логістичні ризики	Негативний
	Регуляторні зміни в ЄС	Нові митні/екологічні вимоги, контроль на кордонах	Необхідність адаптації до стандартів, документальні ускладнення	Негативний
Економічні	Курсові коливання валют	Волатильність гривні, євро, долара	Зміна витрат на закупівлі, фрахт, нестабільність цінових договорів	Негативний
	Зростання цін на паливо	Постійне підвищення цін на ПММ	Збільшення собівартості логістичних операцій, тиск на рентабельність	Негативний
Технологічні	Цифровізація логістики	Впровадження IT-рішень (TMS, CRM, GPS)	Оптимізація процесів, нові вимоги до IT-інфраструктури	Позитивний
	Відставання конкурентів у технологіях	Низький рівень автоматизації	Можливість отримання конкурентної переваги	Позитивний
Соціальні	Зміна очікувань клієнтів	Потреба в прозорості, гнучкості сервісу	Впровадження клієнтоорієнтованих підходів, покращення якості обслуговування	Негативний
	Дефіцит кваліфікованих кадрів (водіїв)	Міграція, старіння кадрів, зміна ринку праці	Труднощі з наймом персоналу, зростання витрат, зниження ефективності	Негативний
Екологічні	Стандарти Euro 6, вуглецеві обмеження	Уорми для транспортування	Необхідність оновлення автопарку, зростання витрат	Негативний
	Погодні ризики та кліматичні зміни	Аномальні погодні явища, затори, аварії	Втрата часу, порушення графіків доставок	Негативний

Джерело: складено авторами

Рівень ефективності ОСУ визначається коефіцієнтом ефективності (К) за наступними інтервалами: при значенні K менше за 0,75 ефективність вважається низькою; при значенні K у діапазоні від 0,75 до 1,2 –

середньою; при K , що дорівнює або перевищує 1,2 – високою.

Таблиця 3

Оцінка ефективності організаційної структури управління

Показник	Характеристика	Розрахункова формула
Коефіцієнт ефективності структури	характеризує зміну кількості рівнів управління у порівнянні з базовим періодом або еталонною структурою (наприклад, з іншими підприємствами галузі)	$K_{cm} = \frac{Q_{r1}}{Q_{r0}}$ де Q_{r1}, Q_{r0} – кількість рівнів управління відповідно у звітному та базовому періодах.
Коефіцієнт звеневості структури	дозволяє оцінити ступінь вертикальної розгалуженості структури управління, тобто наскільки вона "глибока" чи "плоска"	$K_z = \frac{Q_{vr}}{Q_{nr}}$ де Q_{vr}, Q_{nr} – кількість управлінських ланцюгів на вищому та нижчому рівні.
Коефіцієнт централізації функцій управління	визначає, яка частина управлінських функцій виконується на верхньому рівні управління порівняно з нижчим рівнем	$K_u = \frac{F_{vr}}{F_{nr}}$ де F_{nr}, F_{vr} – кількість функцій, що виконуються на нижчому і вищому рівні управління.
Загальний діапазон управління	відображає навантаження на управлінський персонал в розрізі ієрархії	$D_s = \frac{N_{nr}}{N_{vr}}$ де N_{vr}, N_{nr} – кількість керівників або управлінського персоналу на вищому та нижчому рівнях
Узагальнюючий показник ефективності організації структури управління		$K = \sqrt[4]{K_{cm} \cdot K_z \cdot K_u \cdot D_s}$

Джерело: складено авторами на основі [1; 2]

Залежно від поєднання рівня VUCA-середовища та рівня ефективності ОСУ, підприємству доцільно обирати відповідну модель структури управління.

У стабільному, передбачуваному середовищі (низький рівень VUCA) ефективними залишаються традиційні бюрократичні або функціональні структури, які забезпечують чітку ієрархію, формалізацію процедур, контроль і дисципліну. Вони є доцільними для організацій з регламентованою діяльністю (виробництво, адміністративна сфера).

При середньому рівні VUCA, коли зміни є очікуваними, але потребують адаптації, доцільно використовувати проєктні або матричні

структури, що поєднують елементи стабільності та гнучкості. Вони забезпечують координацію між підрозділами, зниження ризиків і підвищення адаптивності.

За високого рівня турбулентності та складності (високий VUCA) ефективними виявляються адаптивні, органічні та децентралізовані структури, зокрема Agile-структури забезпечують гнучкість, швидке прийняття рішень і орієнтацію на клієнта; сіткові та мережеві структури сприяють інтеграції знань з різних джерел, мобільності команд; екосистемні моделі дозволяють будувати партнерства для реагування на зміни та створення спільної цінності.

Такий підхід дозволяє не лише адаптувати структуру до динаміки середовища, а й забезпечити стратегічну стійкість підприємства. Враховуючи вищезазначене, пропонується матриця вибору типу організаційної структури управління залежно від поєднання рівня VUCA та рівня ефективності поточної ОСУ (рис.2).

Рівень VUCA високий середній низький	Лінійна, функціональна	Лінійно-функціональна	Функціональна
	Проектна	Матрична, проектна	Матрична
	Agile, сіткова	Крос-функціональна, адаптивна	Agile-структура, Екосистемна, мережева
	низький	середній	високий

Рівень ефективності ОСУ

Рис. 2. Матриця для вибору типу організаційної структури

Джерело: складено авторами

Правильно обраний тип організаційної структури, що відповідає реальному рівню турбулентності зовнішнього середовища та внутрішній

здатності до управління, дозволяє підприємству підтримувати ефективну діяльність в умовах невизначеності; балансувати між стабільністю та інноваційністю; мінімізувати управлінські ризики та підвищувати конкурентоспроможність; швидко адаптуватися до зовнішніх змін без втрати внутрішньої керованості.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження було удосконалено методичний підхід до вибору типу організаційної структури управління автотранспортним підприємством з урахуванням рівня VUCA-середовища та фактичної ефективності чинної структури. Запропонований підхід вирізняється інтегративністю та комплексністю прийняття управлінських рішень, що базується на якісній оцінці параметрів VUCA; кількісному аналізі ефективності організаційної структури на основі часткових коефіцієнтів; розрахунку інтегрального коефіцієнта ефективності; використанні адаптивної матриці відповідності типів організаційних структур виявленим умовам. Практичне значення результатів полягає в можливості використання розробленого підходу для стратегічного управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності, що сприяє підвищенню його адаптивності, стійкості й конкурентоспроможності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію матриці вибору організаційної структури на прикладі підприємств різного масштабу; створення цифрових інструментів моніторингу рівня VUCA-середовища та ефективності організаційної структури; поєднання запропонованого підходу з методологіями процесного і стратегічного моделювання управління (BPMN, Business Model Canvas, TOGAF) тощо.

Література

1. Скібицька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб., Київ: Центр учбової літератури, 2014. 416 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-ге вид. доп. і перер. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 352 с.
3. Горбась І. М., Синюк С. Б. Сучасні напрямки розвитку структурування організацій. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30>.
4. Зайченко К., Реклізон Ю. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>.
5. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135–140. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.135.
6. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). № 5. С.52-56. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf (дата звернення: 16.03.2025).
7. Чепурна В., Долгальова О. Дослідження та удосконалення організаційної структури управління закладу вищої освіти. *Галицький економічний вісник*. 2022. Вип. 5-6 (78-79). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1115.pdf> (дата звернення: 04.06.2025).
8. Федорук О. Особливості організаційної структури сучасного підприємства: порівняльний аспект. *Агора. Журнал соціальних наук*. 2024.

№ 1(2). С. 17-26. <https://doi.org/10.25264/2786-9202/1.2-17-26>.

9. Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> (дата звернення: 23.04.2025).

10. Лаптева В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19. С. 308-327.

11. Ігнат'єва І. А., Радченко І. О. Формування організаційної культури підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2. С. 252-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_2_34 (дата звернення: 23.05.2025).

12. Завербний А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. *Modern Economics*. 2020. № 23(2020). С. 69-73. [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-11).

13. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, by. Brussels, Belgium: Nelson Parker, 2014, 378 p.

14. Robertson Brian J. Holacracy – The New Management System for a Rapidly Changing World. New York, Henry Holt & Co, 2015. 240 p.

References

1. Skibytska, L. I., Skibitskyi, O. M. (2014). Menedzhment [Management]: navch.posib., Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H. (2006). Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu [Theoretical and applied principles of management]: navch. posib. 2-he vyd.dop. i perer. Lviv: Natsionalnyi universytet «Lvivska

politekhnik», «Intelekt-Zakhid» [in Ukrainian].

3. Horbas, I. M., Syniuk, C. B. (2023). Suchasni napriamky rozvytku strukturuvannia orhanizatsii [Modern trends in the development of organisational structuring]. *Molodyi vchenyi*, 1 (113), <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30> [in Ukrainian].

4. Zaichenko, K., Reklizon, Yu. (2024). Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia na riznykh etapakh zhyttievoho tsyклу pidpryiemnytskykh struktur [Improvement of the organisational structure of management at different stages of the life cycle of business structures]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52> [in Ukrainian].

5. Zaichenko, K. S. (2019). Metody ta modeli formuvannia orhanizatsiinoi struktury innovatsiino-aktyvnoho maloho pidpryiemstva: sutnist ta praktychne znachennia [Methods and Models of Formation of the Organisational Structure of an Innovatively Active Small Enterprise: Essence and Practical Significance]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, 135–140. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.135 [in Ukrainian].

6. Doroshenko, M.P., Voronina, V.L. (2019). Orhanizatsiina struktura upravlinnia: sutnist ta klasyfikatsiia [Organisational structure of management: essence and classification]. *Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernadskoho*, 30 (69), 5, 52-56. Available at: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf [in Ukrainian].

7. Chepurna, V., Dolhalova, O. (2022). Doslidzhennia ta udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia zakladu vyshchoi osvity [Research and improvement of the organisational structure of higher education institution management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 5-6 (78-79). Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1115.pdf> [in Ukrainian].

8. Fedoruk, O. (2024). Osoblyvosti orhanizatsiinoi struktury suchasnoho pidpryiemstva: porivnialnyi aspekt [Features of the organisational structure of a

modern enterprise: a comparative aspect]. *Ahora. Zhurnal sotsialnykh nauk*, 1(2), 17-26. <https://doi.org/10.25264/2786-9202/1.2-17-26> [in Ukrainian].

9. Heorhiadi, N. H., Vilhutska, R. B. (2020) Analizuvannia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy [Analysing the organisational structures of management of domestic enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 7, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> [in Ukrainian].

10. Laptieva, V.V. (2020) Formuvannia systemy pokaznykiv dlia otsinky efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury vyrobnycho-torhivelnoho pidpriemstva [Formation of a system of indicators for assessing the effectiveness of the organisational structure of a production and trading enterprise]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 19, 308-327 [in Ukrainian].

11. Ihnatieva, I. A., Radchenko, I. O. (2021) Formuvannia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Formation of the organisational culture of the enterprise]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytet*, 2, 252-259. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_2_34 [in Ukrainian].

12. Zaverbnyi, A. S., Ilnytskyi, V. S. (2020) Vplyv orhanizatsiinykh struktur upravlinnia na efektyvnist vykorystannia hnuchkykh metodolohii upravlinnia proiektamy pry vyrobnytstvi tekhnolohichnykh produktiv [The influence of organisational management structures on the efficiency of using flexible project management methodologies in the production of technological products]. *Modern Economics*, 23(2020), 69-73. [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-11). [in Ukrainian].

13. Laloux, F. (2014) Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, by. Brussels, Belgium: Nelson Parker

14. Robertson, Brian J. (2015) Holacracy – The New Management System for a Rapidly Changing World. New York, Henry Holt & Co.