

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21>

УДК 005.72:005.591.46

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

DECENTRALIZATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT: CLASSIFICATION AND EVALUATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Корицька Ольга Іванівна

кандидат економічних наук,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4852-188X>

Кальмук Богдан Юрійович

аспірант,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8724-230X>

Національний університет «Львівська політехніка»

Korytska Olha, Kalmuk Bohdan

Lviv Polytechnic National University

У статті розглянуто децентралізацію управління, актуальність якої зростає через пришвидшення змін зовнішнього середовища. Децентралізація це перерозподіл владних повноважень від вищих рівнів до нижчих. Метою дослідження є систематична оцінка і ранжування типів організаційних структур за властивим їм ступенем децентралізації. За результатами аналізу виявлено, що найнижчий рівень децентралізації мають лінійна, лінійно-штабна та лінійно-функціональна структури. Середній рівень вертикальної децентралізації властивий дивізійній структурі. Високий рівень демонструють функціональна, проектна та матрична структури. Дуже високий та максимальний рівень децентралізації характерний для мережевої, бірюзової та холакратії, які засновані на взаємодії незалежних одиниць чи самоменеджменті. Зроблено висновок про загальну закономірність: механістичні (бюрократичні) структури є більш централізованими порівняно з органічними (адаптивними).

Ключові слова: децентралізація управління, організаційні структури, ранжування, самоменеджмент, інноваційні моделі управління.

The article addresses the pressing issue of determining the degree of susceptibility of organizational structures to decentralization processes in management and substantiates the criteria for selecting a structure oriented toward decentralization principles. This necessity arises from the accelerated changes in the external environment of enterprises amidst economic digitalization, rapid technological advancements, increased speed of information exchange and mobility of resources and people, as well as the growing qualifications of employees. Management decentralization implies the redistribution of authority from top-level executives to lower-level managers, specialists, and workers. It is multidimensional and can be assessed through various parameters, including the direction of dominant communication flows (vertical in centralized and horizontal in decentralized systems), the quantity and significance of decisions made at different levels, and the proportion of resource-related decisions between higher and lower management levels. The purpose of the article is to systematically assess and rank major types of organizational management structures according to their inherent degree of decentralization. Based on an analysis of classifications – particularly those proposed by Henry Mintzberg and the Ukrainian academic tradition – the article distinguishes key structural types: line, line-and-staff, functional, line-functional, divisional, project-based, program-targeted, matrix, network, circular, turquoise, and holacratic. The research reveals that line, line-and-staff, and line-functional structures exhibit a very low degree of decentralization. Professional bureaucracy is also characterized by a low level. The divisional structure demonstrates a moderate level of vertical decentralization, although it may remain highly centralized compared to other firms. High levels of decentralization are noted in functional, project-based, program-targeted, and matrix structures. Very high levels are observed in network, circular, and turquoise structures, which are based on the interaction of autonomous units or self-management. Holacracy demonstrates the maximum level of decentralization, relying on roles, circles, and coordination via clearly defined rules without hierarchy. The study concludes that mechanistic (bureaucratic) structures tend to be more centralized compared

to organic (adaptive) ones. Historically, a transition is observed from the dominance of centralized hierarchical structures in the 19th–20th centuries to the spread of organic structures in the latter half of the 20th century and radically decentralized self-management-based approaches in contemporary settings. Investigating the specifics of coordination, goal implementation, and reward systems in such new structures represents a promising direction for future research.

Keywords: management decentralization, organizational structures, ranking, self-management, innovative management models.

Постановка проблеми. Пришвидшення змін умов зовнішнього середовища підприємств на фоні цифровізації економіки, швидких темпів технологічних змін і зростання швидкості обміну інформацією, переміщення матеріальних цінностей і людей, а також підвищення рівня кваліфікації працівників усіх ланок підприємств зумовлює необхідність впровадження децентралізованих підходів до управління, які: по-перше, підвищують якість реакції підприємств на змінні умови середовища; по-друге, дозволяють найповніше використовувати зростаючий потенціал персоналу організації.

Разом із цим, децентралізація управління пов'язана із низкою викликів, які потребують вирішення, зокрема на етапі організаційного проектування. Тому, при співвідношенні взаємопов'язаних категорій централізації і децентралізації управління та типів організаційних структур, актуалізується проблема визначення ступеня сприйнятливості організаційних структур до процесів децентралізації та обґрунтування критеріїв вибору структури на етапі проектування управління в умовах попередньо визначеної орієнтації на принципи децентралізації

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У даний час розроблено два прогресивні підходи до високої децентралізації організаційних структур на основі самоменеджменту: холакратія Браяном Робертсоном [16] і бірюзові структури Фредеріком Лалу [14]. Серед українських вчених питанням сучасних децентралізованих структур у контексті інноваційно-активних підприємств займалися К.Зайченко і Н.Дащенко [3]. Окрім цього, загальні підходи до класифікації організаційних структур розробляли Д. Левчинський [5], О. Гуторов і О. Гуторова [2], О. Леонов і Т. Леонова [6]. Шорохов [9], О. Щербина [10] розглядали різноманітність структур з еволюційного підходу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча в згаданих працях розглядався класифікаційний критерій централізації/децентралізації, значною мірою не вирішеним питанням залишилось його співставлення з основною типологією

організаційних структур з критерієм централізації/децентралізації. А. Босак, Р. Дарміць і В. Босак визначили перелік децентралізованих структур, але лише для управління зовнішньо-економічною діяльністю [1]. Тому вважаємо за необхідне доповнити теоретичні основи категорії децентралізації менеджменту авторським баченням типології та ранжування організаційних структур за рівнем децентралізації.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематична оцінка і ранжування основних типів організаційних структур управління відповідно до властивого ступеня їм децентралізації чи їх здатності до використання в системах децентралізованого менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Децентралізація передбачає перерозподіл владних повноважень від керівників вищих рівнів до менеджерів нижчих рівнів, спеціалістів, робітників. Вона є багатовимірною і проявляється у різних аспектах функціонування підприємства і, відповідно, може бути оцінена за низкою параметрів.

Зокрема, Ричкова, Здравковіч і Спекерт [17] як принцип характеристики структур за ступенем децентралізації описують напрям домінуючих комунікаційних зв'язків. У централізованих організаціях взаємодія має переважно вертикальний характер: домінують радіальні (між центром і периферією) керуючі сили (steering forces). У децентралізованих організаціях натомість основну роль відіграють горизонтальні комунікації. Поміж цими типами знаходиться федеративний тип, якому характерні обидва типи зв'язків.

Кузьмін і Мельник [4] пропонують кількісні і якісні показники характеристики ступеня децентралізації організацій: кількість і важливість рішень, що приймається на різних рівнях управління, їх наслідки, характер контролю за роботою підлеглих. Подібним чином Гуторов і Гуторова [2] визначальною відмінністю між централізованими і децентралізованими структурами називають співвідношення ресурсорозпорядчих рішень, що приймаються на вищих і нижчих рівнях управління.

Інший підхід передбачає оцінку централізації управління на основі співвідношення чисельності представників вищої і середньої ланок менеджменту [7].

Один із найвидатніших дослідників організаційних структур, американець Генрі Мінцберг класифікував структури [15] на основі кількісного співвідношення п'ятих основних частин організації: операційного ядра (основні виробничі працівники), стратегічної осі (найвищий, інституційний рівень управління), середньої ланки, техноструктури (аналітики, спеціалісти з контролю і планування, у т. ч. бухгалтерія) і підтримуючого персоналу (відділ ІТ, юридичний відділ тощо).

При описі структур він, поміж іншим, характеризував їх управлінську децентралізацію: вертикальну (делегування формальної влади вниз по ланцюгу управління) і горизонтальну (рівень контролю над процесами прийняття рішень з боку некерівного персоналу).

Таким чином Мінцберг виділив [15]:

- просту (simple) структуру (мінімальні підтримуючі відділи і техноструктура, незначна середня ланка, невиразний поділ праці і невелика відмінність між відділами). Рішення централізовані на рівні генерального директора. Цей тип структури відповідає лінійній в українській науковій традиції;

- механістичну бюрократію (machine bureaucracy): вагомі техноструктура і підтримуючі відділи, ширша середня ланка, функціональний поділ праці, завдяки якому проявляється обмежена горизонтальна децентралізація). Цьому типу приблизно відповідають лінійно-штабна, функціональна і лінійно-функціональні структури;

- професійну бюрократію (professional bureaucracy) – унікальну бюрократичну, але децентралізовану структуру. Спеціалісти мають високий рівень автономії. Адміністративні посади теж займають спеціалісти і виконують управлінську функцію паралельно операційній. Чисельно домінуючим є операційне ядро, яке має нечіткі межі з чисельною середньою ланкою Техноструктури мінімальні, підтримуючі відділи вагомі, але виконують просту рутинну роботу і підпорядковані спеціалістам. Така архітектура характерна освітнім інституціям (керівники інститутів, факультетів, кафедр продовжують виконувати освітню і наукові роботи), медичним закладам (головні лікарі залишаються практикуючими спеціалістами), великим юридичним фірмам;

- дивізійну структуру (divisionalized form, велика корпорація, поділена на відносно автономні підрозділи за продуктами, регіонами чи ринками). Цей тип характеризується вертикальною децентралізацією: частина повноважень передається від центрального офісу керівникам підрозділів, які (середня ланка) відіграють ключову роль. В межах дивізіонів може існувати будь-яка структура, однак найчастіше існує тенденція до становлення механістичних бюрократій;

- адхократію (adhocracy) – гнучку й адаптивну структуру, що виникає у відповідь на складне, динамічне середовище, яке вимагає інновацій. Для неї характерні мінімальна формалізація процесів, слабка ієрархія, відсутність сталої середньої ланки, розмиті межі між підрозділами, гнучке формування робочих груп під конкретні завдання. Працівники можуть виконувати щоденну, поточну роботу в межах функціональних підрозділів і входити в проектні групи (програмні команди) для конкретних завдань (проектів чи під ключових клієнтів). Характеризується високим рівнем децентралізації. Мінцберг виділяє два різновиди адхократії: оперативну адхократію, де робочі групи безпосередньо виконують проектні завдання (характерна для науково-дослідних установ, ІТ-компаній, архітектурних бюро, консалтингових фірм), та адміністративну адхократію, яка переважно орієнтована на внутрішнє вдосконалення і підтримку інновацій у великих організаціях (наприклад, інноваційні підрозділи в межах великих корпорацій).

Основною ознакою класифікації організаційних структур в українській науковій літературі є принцип управління та підпорядкування чи характеру зв'язків [5]. На цій основі виділяють основні типи організаційних структур [2; 4–10]:

- бюрократичні (вертикальні, механістичні, традиційні, формальні, ієрархічні, класичні): лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна;

- адаптивні (горизонтальні, органічні, модернові, гнучкі:) матрична, проектна, програмно-цільова, комісійна, координаційна, мережеві структури.

Лінійна (проста) структура заснована на чітких і прозорих недубльованих лініях підпорядкування. Кожен працівник має єдиного керівника, аж до найвищого менеджера, але зазвичай рівнів управління є небагато – така структура має вигляд плоскої піраміди. Немає функціональних повноважень, тому передбачається, що менеджер повинен володіти усім

обсягом компетенції, необхідного для функціонування його підрозділу. Лінійна структура є найбільш централізованим типом. Всі важливі рішення концентрується на рівні генерального керівника. Комунікації часто є неформальними. Вона характерна для молодих підприємств, де ще не сформувався функціональний поділ праці, і невеликих вузькоспеціалізованих фірм, де немає необхідності в такому поділі. Прикладом може бути підприємницька фірма (старт-ап), яка найчастіше має такі ознаки: значна залежність від щоденних рішень керівника-підприємця, концентрація на певному напрямі діяльності (постійна чи змінна (тимчасова)), незначна роль підтримуючих і технічних операцій, чи тенденція до їх аутосорсингу [15]. Незважаючи на свою централізованість лінійні структури є високоадаптивними та гнучкими, але дуже залежними від компетенції директора і їх застосування обмежене малими підприємствами.

В *лінійно-штабній* структурі зберігається базова ієрархічна архітектура, але вона доповнюється допоміжними підрозділами (штабами). Кожен штаб перебуває в підпорядкуванні певного лінійного менеджера, але не має прямих повноважень впливати на його підлеглих, по суті є консультативним органом. Тобто введення штабів доповнює компетенцію менеджерів. Це дозволяє подолати певні недоліки простої лінійної структури, але водночас може призвести до розростання штабів [9; 4]. Найхарактернішим прикладом такої структури є архітектура армії, де при офіцерах (керівниках підрозділів) утворюються штаби. Застосування в армії водночас висвітлює основні обмеження такої структури: марнотратність (дублювання певних функціональних функцій штабами різних рівнів), неможливість застосування в функціонально диверсифікованих організаціях. Лінійно-штабні структури формально можуть характеризуватися рівнем централізації навіть вищим, ніж лінійні: поява штабів дозволяє побудову вищих організацій, що призводить до обмеження горизонтальних комунікацій між відділами. Тому, в той час як прості плоскі лінійні структури мають тенденцію до якісного зближення з командними (окремі (рутинні, неважливі) рішення можуть прийматися працівниками без участі менеджера), високі лінійно-штабні такої властивості позбавлені. З іншої сторони, лінійно-штабна структура, як близька лінійно-функціональній, характеризується певним рівнем горизонтальної децентралізації: аналітики і спеціалісти, маючи

вплив на менеджерів і володіючи експертною та інформаційною формами влади, неформально отримують повноваження, у т. ч. шляхом делегування. Тому реальна централізація може бути меншою.

Функціональна організаційна структура передбачає наявність керівників середньої ланки, розподілених відповідно до функціональної спеціалізації. Функціональні керівники можуть також очолювати відповідні функціональні підрозділи, які через цих керівників (шляхом делегування повноважень) можуть бути наділені можливістю впливу на представників інших підрозділів у межах визначеної функціональної компетенції. Така структура характеризується високим рівнем централізації, проте:

- проявляється часткова вертикальна децентралізація (функціональні керівники мають певну автономію в межах своєї компетенції);

- функціональні лінії повноважень є не суто вертикальними (радіальними), а умовно діагональними, тобто така взаємодія між підрозділами частково порушує централізовану ієрархію.

Лінійно-функціональна структура заснована на базових лінійних підпорядкуваннях. Але паралельно існують функціональні підрозділи (близькі за суттю до штабів при лінійних керівниках вищого рівня), які наділені обмеженими повноваженнями. Тобто, на відміну від лінійно-штабних структур, де штаби виконують консультативну роль, тут вони мають певну формалізовану владу. Але, порівнюючи ці два види структур, варто відзначити лише формальну відмінність між ними, яка може бути невідчутною в реальних умовах:

- як зазначалося вище, в лінійно-штабній структурі спеціалісти штабів можуть отримувати реальні неформальні повноваження;

- хоча в лінійно-функціональній структурі штаби наділені формальним правом впливу, вирішальне рішення все ж залишається за лінійними керівниками, які мають визначальні повноваження (реалізовані через ключові адміністративні та мотиваційні механізми, наприклад, щодо рівня заробітної плати, розподілу робочого часу чи врешті-решт звільнення).

Отже, рівень децентралізації в лінійно-функціональній структурі є дещо вищим, ніж у лінійній і лінійно-штабній, але нижчим, ніж у класичній функціональній структурі.

Дивізійні структури в українській літературі відповідають характеристиці Мінцберга,

тобто передбачають поділ підприємства на автономні підрозділи: продуктові, споживчі, територіальні (регіональні). Гуторов і Гуторова виділяють також глобальні продуктові і регіональні структури, які передбачають кількарівневий поділ на продуктові чи регіональні відділення [2]. Дивізійні структури, наділяючи повноваженнями керівників дивізіонів, характеризуються вертикальною децентралізацією. Проте, зважаючи на великий розмір підприємств, які так поділяються, це радше вимушений крок. У невеликій фірмі (співрозмірній з дивізіоном корпорації) працівники чи менеджери середньої ланки можуть мати більше повноважень, ніж відповідні працівники підрозділу великої корпорації. Тому, хоча без поділу на дивізіони, велике підприємство було б значно більш централізованим, порівняно з іншими компаніями воно все ще може бути високо централізованим (якщо дивитися з точки зору клієнта чи працівника середньої або нижчої ланки). Ступінь децентралізації на цьому рівні визначається особливостями побудови самого дивізіону.

Проектні організаційні структури передбачають створення тимчасових груп (команд), сформованих для виконання конкретних завдань або реалізації окремих проектів. Керівництво такими командами здійснюють спеціально призначені керівники проектів. Упродовж останніх десятиліть проектний підхід суттєво розвинувся, як у практиці управління підприємствами різних галузей, так і в теоретичних дослідженнях з менеджменту та організаційного розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграв розвиток стандарту РМВОК (Project Management Body of Knowledge [11]). Проектні структури характеризуються відносно високим рівнем децентралізації, що реалізується в автономності проектних груп. Додатковим чинником посилення децентралізації є тимчасовий характер складу команд, завдяки чому налагоджуються горизонтальні зв'язки в межах організації.

Схожою і пов'язаною з проектною структурою є програмно-цільова структура. Програма, відповідно до РМВОК, – це сукупність пов'язаних проектів [11]. Програмно-цільова структура, подібно проектній, характеризується змінністю: тимчасовими є менеджмент і склад команди програми на різних етапах її виконання [4]. Співмірним є і рівень децентралізації цих типів структур: з одного боку більший масштаб програм, порівняно з проектами, сприяє централізації, з іншого – про-

грами можуть бути розбиті на стадії (завдання) навіть менші ніж проекти.

На деяких підприємствах, наприклад в ІТ-аутсорсерах, щоденна робота заснована на виконанні послідовних проектів. Проте на інших, окрім проектів, виконуються інші регулярні завдання. У такому випадку формується *матрична* структура. Вона передбачає подвійне підпорядкування працівників: лінійному чи функціональному менеджеру і керівнику проекту. Матрична структура побудована на припущенні, що працівники повинні постійно узгоджувати між собою свої ролі та взаємні обов'язки у процесі переміщення між продуктовими командами [13]. Тобто вагому роль відіграють горизонтальні комунікації, що, як зазначалось вище, є однією з основних ознак децентралізації. Проте, водночас, складність подвійного підпорядкування може призводити до ситуації, коли менеджери середньої ланки (керівники проектів і функціональні керівники) можуть бути реально слабкими, а основна влада зосереджуватись в стратегічному центрі, який здійснює контроль і координацію. Розрізняють слабку та сильну матричні структури. У першому випадку, вона дуже близька до функціональної структури, з обмеженими повноваженнями горизонтальних керівників, в другому навпаки – вони відіграють домінуючу, порівняно з функціональними, роль в управлінні [12]. Сильна матрична структура характеризується вищим рівнем децентралізації.

Описані вище адаптивні структури (проектна, програмно-цільова, матрична) вважалися інноваційними і передовими в попередні десятиліття, проте останнім часом їм на зміну приходять удосконалені форми адхократій. В першу чергу це стосується компаній, пов'язаних з інформаційними технологіями: їх розробники (аутсорсери і продуктові компанії) та користувачі (компанії нових інформаційних типів, на зразок, Uber, Airbnb тощо). Серед них провідною є *мережева* структура – форма заснована на кооперації автономних підприємств, на основі довгострокових договірних відносин щодо використання ресурсів. Так, наприклад, взаємодіють сервіси каршерингового таксі зі своїми водіями.

Особливою, і вже традиційною, формою мережевої структури є франчайзинг, який дозволяє центральній компанії (франчайзеру) розширяться, заощаджуючи капітальні і управлінські ресурси. Учасники мережі (франчайзі) зберігають високий рівень автономії.

Крайньою формою мережевої структури є віртуальне підприємство, яке характеризу-

ється майже повною відсутністю постійних матеріальних і людських ресурсів: виконання усіх необхідних робіт здійснюється залученими фахівцями [3].

Отже, мережева структура, у всіх її формах, є максимально децентралізованою, оскільки заснована на взаємодії незалежних одиниць.

Фредерік Лалу описав структури нового типу – заснованих на самоменеджменті і горизонтальній взаємодії *бірюзових* (teal) організацій. До них відносять в тому числі і віртуальні організації (Linux, Wikipedia). В основі таких структур – автономні команди [14].

Іншою інноваційною організаційною структурою, позбавленою ієрархії, є *холакратія*. Вона передбачає розділення людей і «ролей» (роль не закріплюється за особою, можливе одночасне виконання різних ролей однією особою), функціональне об'єднання ролей в кола і представників кіл в кола вищого рівня та координацію за допомогою керівних (governance) і тактичних зустрічей. Діяльність таких організацій заснована на чітких правилах і передбачає свободу ведення будь-якої діяльності, що не суперечить цим правилам і не переступає межі між ролями [16].

Близьким за суттю до холакратії, але дещо ширшим поняттям є *кругові* організації, які передбачають демократичне управління за допомогою рад різного рівня [3].

Підсумкові результати оцінки рівня децентралізації різних типів організаційних структур, ранжованих від найбільш централізованих до найбільш децентралізованих, наведено в табл. 1.

Висновки. За результатами аналізу виявлено загальну закономірність більшої централізованості механістичних структур, порівняно з органічними, і найменшої централізованості інноваційних мережевих і кругових структур. Крім того, можна простежити певну послідовність історичного розвитку. Хоча не можна стверджувати про наявність чіткої еволюції (всі види структур у тій чи іншій формі використовувались при формуванні організацій з найдавніших відомих часів), все ж таки в науковій літературі і в тенденціях масового застосування у XIX–XX ст. домінували більш централізовані ієрархічні структури, в другій половині XX ст. «модними», за характеристикою Г. Мінцберга, стали органічні структури, а сьогодні все більш поширеними стає радикально децентралізований підхід, заснований на самоменеджменті і координації на основі правил, а не директив. Перспективним напрямком подальших наукових досліджень є вивчення саме таких структур: специфіки координації всередині організації, шляхів реалізації цілей діяльності, формування адекватної системи винагород і відповідальності.

Таблиця 1

Ранжування основних типів організаційних структур за рівнем децентралізації

Структури в традиційній вітчизняній класифікації	Структури в класифікації Г. Мінцберга	Рівень децентралізації
Лінійна	Проста	Дуже низький
Лінійно-штабна	Механістична бюрократія	Дуже низький
Лінійно-функціональна		Дуже низький
Функціональна		Високий
Специфічна професійна функціональна чи лінійно-функціональна	Професійна бюрократія	Низький
Дивізійна	Дивізіональна	Середній
Проектна	Адхократична	Високий
Програмно-цільова	Адхократична	Високий
Матрична	Адхократична	Високий
Мережева	-	Дуже високий
Кругова	-	Дуже високий
Бірюзова (teal)	-	Дуже високий
Холакратія	-	Максимальний

Джерело: сформовано авторами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Босак А. О., Дарміць Р. З., Босак В. А. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та умови їх застосування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691. С. 26–35.
2. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Побудова організації та основні типи організаційних структур управління. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4. С. 185–200.
3. Зайченко К. С., Дащенко Н. М. Сучасні організаційні структури управління інноваційно-активними малими підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 3. С. 104–110.
4. Кузьмін, О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручн. Вид 2-ге, виправ, доп. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
5. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 14. С. 107–110.
6. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>.
7. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.
8. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Львів: Тріада-плюс, 2008. 456 с.
9. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(2). С. 48–57.
10. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*. Київ: КНЕУ, 2008. Вип. 10. С. 30–38.
11. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Pennsylvania : Project Management Institute, 2021. 274 p.
12. Bukharina, L., Onyshchenko, O., Bukharina, O. and Zhabytska, N. The importance of implementing an appropriate organizational structure for the development of IT companies in Ukraine. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 2022. Iss.2 (20), pp. 78–88.
13. Gutterman, A. Organizational Structure: Selecting and Implementing a Structure for Your Business. *SSRN Electronic Journal*, 2024. 213 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=4943490> (дата звернення 25.04.2025)
14. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker, 2014. 360 p.
15. Mintzberg H. Structure in fives: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1993. 312 p.
16. Robertson B. Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy. London: Penguin, UK, 2015. 240 p.
17. Rychkova I., Zdravkovich J., Speckert T. Challenges of EA Methodologies Facing Progressive Decentralization in Modern Organizations. Proceedings of the 6th International PoEM Conference CEUR-WS.org, 2013. Vol 1023.

REFERENCES:

1. Bosak A. O., Darimits R. Z., Bosak V. A. (2010) Klyasyfikatsiia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva ta umovy yikh zastosuvannia [Classification of organizational structures for managing the foreign economic activity of an enterprise and the conditions for their application]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhniky» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*, № 691, pp. 26–35. (in Ukrainian).
2. Hutorov O. I., Hutorova O. O. (2018) Pobudova orhanizatsii ta osnovni typu orhanizatsiinykh struktur upravlinnia [Organizational structure and main types of organizational management structures]. *Visnyk KhNAU. Seriiia : Ekonomichni nauky – Bulletin of the KhNAU. Series: Economic Sciences*, № 4, pp. 185–200. (in Ukrainian).
3. Zaichenko K. S., Dashchenko N. M. (2014) Suchasni orhanizatsiini struktury upravlinnia innovatsiino-aktyvnymy malymy pidpriemstvamy [Modern organizational structures of management of innovative and active small enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes. – Economics. Management. Business*, № 3, z. 104–110. (in Ukrainian).
4. Kuzmin, O. E., Melnyk, O. G. (2007) Fundamentals of Management: Textbook. 2nd edition, corrections, additions. Kyiv: Akademvydav. 464 p. (in Ukrainian).

5. Levchynskiy D. L. (2015) Pidkhody do klasyfikatsii orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpriemstvom [Approaches to the classification of organizational structures of enterprise management]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia : Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*. Vol. 14, pp. 107–110. (in Ukrainian).
6. Leonov, O., & Leonova, T. (2023). Teoriia orhanizatsii ta orhanizatsiini struktury suchasnoho korporatyvnoho upravlinnia [Organization theory and organizational structures of modern corporate management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4> (in Ukrainian).
7. *Menedzhment : navch. posib.* (2021) [Management] / za zah. red. K. V. Pichyk, V. V. Khrapkinoi; Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiia». Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia». 460 p. (in Ukrainian).
8. Sytnyk Y. S. (2008) *Menedzhment orhanizatsii: navchalnyi posibnyk* [Organizational Management: A Study Guide]. Lviv: Triada-plus, 2008. 456 s. (in Ukrainian).
9. Shorokhov V. V. (2015) Osoblyvosti evoliutsii orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpriemstvom [Features of the evolution of organizational structures of enterprise management]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*. Vol. 44(2), pp. 48–57. (in Ukrainian).
10. Shcherbyna O. V. (2008) Evoliutsiia orhanizatsiinykh struktur: sutnist, etapy, pryntsyipy [Evolution of organizational structures: essence, stages, principles]. *Vcheni zapysky : zb. nauk. pr. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana» – Scholarly notes*. Kyiv: KNEU. Vol. 10, pp. 30–38. (in Ukrainian).
11. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management (2021). Pennsylvania : Project Management Institute, 274p.
12. Bukharina, L., Onyshchenko, O., Bukharina, O. and Zhabytska, N. (2022) The importance of implementing an appropriate organizational structure for the development of IT companies in Ukraine. *Management and entrepreneurship: trends of development*. Iss.2 (20), pp. 78–88.
13. Gutterman, A. (2024) Organizational Structure: Selecting and Implementing a Structure for Your Business. *SSRN Electronic Journal*. 213 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=4943490>.
14. Laloux F. (2014) *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker, 360 p.
15. Mintzberg H. (1993) Structure in fives: Designing effective organizations. *Englewood Cliffs, N.J.* : Prentice Hall, 312 p.
16. Robertson B. (2015) *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. London: Penguin, UK, 240 p.
17. Rychkova I., Zdravkovich J., Speckert T. (2013) Challenges of EA Methodologies Facing Progressive Decentralization in Modern Organizations. *Proceedings of the 6th International PoEM Conference CEUR-WS.org.*, Vol 1023.