

DOI: 10.15276/ETR.01.2025.10

DOI: 10.5281/zenodo.14976972

UDC: 65.014.1

JEL: M10, D23

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД УКРАЇНИ

MODERN ASPECTS OF ORGANIZATIONAL MODELING: WORLD TRENDS AND NATIONAL EXPERIENCE OF UKRAINE

Yuliia M. Holey

Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine

ORCID: 0000-0001-5731-1844

Email: goley1705@ukr.net

Received 17.10.2024

Наукове управління організацією сьогодні є важливим підходом, що спрямований на підвищення ефективності та продуктивності роботи через систематичне вивчення, аналіз та оптимізацію процесів. Важливість цього підходу полягає в наступних аспектах. По-перше, наукове управління організацією забезпечує підвищення продуктивності, бо використання наукових методів дозволяє аналізувати робочі процеси, виявляти неефективні операції та оптимізувати їх, що призводить до збільшення продуктивності та якості роботи. По-друге, наукове управління організацією забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, знижуючи ризики та підвищуючи результативність; оптимізувати ресурси, тобто зменшити витрати і підвищити ефективність їх використання; поліпшити координацію та планування, знижує хаос і підвищує узгодженість дій; підвищити мотивацію та задоволеність персоналу, що усуває зайве навантаження і створює сприятливі умови праці, що загалом позитивно впливає на їх мотивацію і продуктивність. По-третє, наукове управління сприяє впровадженню нових технологій і методів роботи, що дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища [7].

У підсумку, наукове управління допомагає організаціям функціонувати більш ефективно, приймати зважені рішення та впроваджувати інновації, що є критично важливим для довгострокового успіху в умовах конкурентного ринку. Важливу роль у цьому процесі відіграє вірно змодельована організаційна структура підприємства. Моделювання допомагає побудувати прозору і ефективну систему управління, що відповідає стратегічним цілям організації та факторам середовища (зовнішнього та внутрішнього).

Постановка проблеми. Враховуючи інтенсивну зміну середовища, розвиток нових технологій та способів праці більшість менеджерів різноманітних підприємств України недооцінюють важливість наявності органічної, діючої органі-

Голей Ю.М. Сучасні аспекти організаційного моделювання: світові тенденції та національний досвід України. Науково-методична стаття.

У статті проведено аналіз теоретичних та практичних аспектів теорії організації в частині моделювання організаційної структури. Охарактеризовано сучасний стан наукового управління організацією. Зазначена важливість в управлінні організацією формування якісної організаційної структури, охарактеризовані типи організаційних структур, проаналізоване організаційне моделювання. Зазначено, що саме моделі організації допомагають керівникам і аналітикам розуміти та покращувати внутрішні процеси, приймати стратегічні рішення і адаптуватися до зовнішніх змін. Проаналізовані організаційні структури підприємств світу та України.

Ключові слова: організація, управління організацією, організаційна структура, організаційне моделювання, типи організаційних структур

Holey Yu.M. Modern aspects of organizational modeling: world trends and national experience of Ukraine. Scientific and methodical article.

The article analyzes the theoretical and practical aspects of organizational theory into parts of organizational structure modeling. The current state of scientific management of the organization is characterized. The importance of the formation of a high-quality organizational structure in the management of the organization is indicated, the types of organizational structures are characterized, and organizational modeling is analyzed. It is noted that the organizational models help managers and analysts understand and improve internal processes, make strategic decisions and adapt to external changes. The organizational structures of enterprises of the world and Ukraine were analyzed.

Keywords: organization, organization management, organizational structure, organizational modeling, types of organizational structures

заційної структури, яка б чітко відповідала галузі та розміру організації, її стратегії розвитку, ступеню динамічності цільового ринку, культури та стилю управління організацією, що викликає наявність багатьох проблем серед яких:

- повільне прийняття рішень. У надто централізованих структурах, де всі рішення ухвалюються на верхніх рівнях управління, може виникати значна затримка через необхідність проходження багатьох рівнів ієрархії. Це особливо проблематично в умовах швидких змін на ринку, коли необхідна оперативність.
- неефективна комунікація. У структурах з багаторівневою ієрархією інформація часто може викривлятися або втрачатися при передачі між рівнями. Відсутність горизонтальної комунікації між відділами також призводить до того, що співробітники можуть не мати доступу до необхідної інформації.
- конфлікти та плутанина в повноваженнях. Якщо структура компанії не забезпечує чіткого розподілу обов'язків і повноважень, можуть виникати конфлікти між працівниками чи підрозділами. Це може призвести до непорозумінь, дублювання функцій і зниження продуктивності.
- низька мотивація персоналу. У невірній обраній структурі працівники можуть відчувати себе ізольованими або недооціненими. Наприклад, у надто формалізованих організаціях із жорсткими правилами співробітники можуть відчувати брак творчості та свободи в ухваленні рішень, що негативно впливає на їх мотивацію.
- відсутність гнучкості. Неправильна структура може перешкоджати компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, надто бюрократична організація не здатна оперативно реагувати на нові виклики чи можливості ринку, що може призвести до втрати конкурентоспроможності.
- проблеми з координацією між підрозділами. Якщо структура не забезпечує належної координації між відділами чи функціональними підрозділами, це може спричинити фрагментовану роботу. Наприклад, маркетингова команда може не синхронізувати свої дії з виробництвом або продажами, що призведе до збоїв у виконанні завдань.
- високі витрати на управління. У деяких випадках, якщо компанія має надмірно складну або надто розгалужену ієрархічну структуру, це може спричинити значні накладні витрати на утримання управлінського апарату, які не завжди виправдані результатами.
- відсутність інновацій та зростання: Жорстка, централізована структура може стримувати новаторські ідеї та ініціативи на нижчих рівнях. Співробітники можуть бути менш схильні до пропозицій нових рішень, якщо вони відчують, що їхні ідеї не будуть почуті чи оцінені керівництвом.

— незадоволеність клієнтів: Через неефективну організаційну структуру може страждати якість обслуговування клієнтів. Повільне реагування на запити, внутрішня неузгодженість або відсутність відповідальності за результати можуть негативно вплинути на репутацію компанії і задоволеність клієнтів.

— труднощі з масштабуванням бізнесу. Неправильно обрана структура може бути неефективною при масштабуванні підприємства. Наприклад, структури, які добре працюють для малих компаній, можуть стати обмеженням для великих корпорацій через складність управління більшими командами та операціями.

Тобто, невірний вибір організаційної структури може створити численні проблеми, які перешкоджають розвитку підприємства і знижують його конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

На сьогодні існує велика кількість робіт та досліджень по різних аспектах теорії організації. Безумовно найбільш відомий вагомий внесок у розвиток теорії організації зробили такі імениті вчені, як Вебер М., Друкер П. та Файоль Г. Так, Файоль Г. як один із перших теоретиків управління досить чітко визначив основні загальні функції управління (планування, організація, координація, мотивація, контроль) та принципи управління (поділ праці, єдність командування, централізація, ланцюг командування, дисципліна, ін.). Файоль Г. вважав, що управління є універсальним процесом, і його принципи можна застосувати до будь-якої організації. Пітер Друкер (австрійсько-американський вчений і практик), якого вважають «батьком сучасного менеджменту» розробив концепцію управління через цілі, яка передбачає, що менеджери та співробітники спільно встановлюють цілі і працюють над їх досягненням, що підвищує залученість і відповідальність працівників. Окрім того, саме Друкер висловив думку, що організації це відкриті системи, підкреслюючи важливість того, щоб організації реагували на зміни в зовнішньому середовищі (ринку, конкуренція, технології), а також інтеграцію всіх елементів організації в одне ціле. Вебер М. (німецький соціолог), який розробив концепцію бюрократії як ефективного форми управління, що базується на чітких правилах, ієрархії та формальних процедурах [6].

Таким чином, Файоль Г. зосередився на універсальних принципах управління та функціях, що можуть бути застосовані в будь-якій організації. Друкер П. більше орієнтувався на стратегічне мислення, інновації та управління цілями в умовах мінливого середовища. Вебер М. підкреслював важливість чіткої структури, правил і процедур для ефективної роботи великих організацій.

Ідеї вказаних вчених розвинуті українськими авторами, а саме: Ваганова І.М. [2], Воронкова В.Г. [10], Монастирський Г.Л. [6], Небава М.І., Ратушняк О.Г. [7], Панкова І.С. [8], ін.

Різноманітні аспекти організаційних структур розглядали такі автори як: Євтухова С.М., Кулініч Т.В., Стовба Т. А. [3], Леонов О.О., Леонова Т.М. [5], Приступа Т.В., Чорній В.В. [9], ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Частіше всього в існуючих працях розглядають організаційну структуру з класичної точки зору, недостатньо уваги приділено сучасним аспектам вибору вірної організаційної структури. Тому важливо в одному дослідженні продемонструвати сучасну сутність організаційної структури та її існуючі типи, які виникли недавно, особливості та етапи моделювання, а також сучасний інструментарій моделювання.

Метою статті є дослідження розглянути теоретичні та практичні аспекти теорії організації в частині моделювання організаційної структури.

Виклад основного матеріалу дослідження

Організаційне моделювання відноситься до теорії організації. Тому спочатку коротко опишемо основні моменти теорії організації. Теорія організації — це галузь науки, яка вивчає принципи, закони та закономірності створення, функціонування та розвитку організацій. Теорія організації відіграє ключову роль в управлінні, оскільки вона забезпечує концептуальні основи для розуміння того, як функціонують організації, і пропонує інструменти для їх ефективного керівництва. Теорія організації спрямована на аналіз того, як організації структуровані, як вони взаємодіють із зовнішнім середовищем і як досягають своїх цілей [17].

Основні аспекти теорії організації включають:

- організаційну структуру — спосіб упорядкування і координації діяльності різних частин організації для досягнення її цілей;
- мотивацію та управління персоналом — методи стимулювання працівників до ефективної праці та підтримки їхньої продуктивності;
- культуру організації — система цінностей, переконань і норм, які впливають на поведінку членів організації;
- комунікації — процес передачі інформації між різними рівнями і підрозділами організації;
- зовнішнє середовище — фактори, які впливають на організацію ззовні, включаючи економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники.

Теорія організації допомагає краще зрозуміти та оптимізувати процеси управління, прийняття рішень і взаємодії в організаціях різних типів і розмірів [7]. Таким чином, використання теорії організації дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення, покращувати продуктивність, оптимізувати структуру та процеси, а також ефективніше працювати з персоналом і зовнішнім середовищем.

Важливим аспектом управління організацією є її структура.

Організаційна структура — це система, яка визначає, як організація поділяється на підрозділи, розподіляє обов'язки, функції та повноваження між ними, а також встановлює, як відбувається координація і контроль між різними частинами організації [6].

Мета створення організаційної структури — забезпечити ефективне управління діяльністю компанії, розподіляючи обов'язки, ролі та відповідальність між працівниками для досягнення стратегічних цілей організації. Основна суть полягає в тому, щоб компанія працювала скоординовано, продуктивно і відповідно до своїх місій та цілей. Тобто вірно обрана організаційна структура має забезпечити ефективну роботу організації, спрямовану на досягнення її цілей. Загалом призначення організаційної структури полягає в створенні умов для оптимальної роботи компанії. Призначення включає:

- оптимізація процесу прийняття рішень;
- забезпечення чіткого розподілу відповідальності;
- поліпшення комунікацій між відділами та рівнями управління;
- підвищення ефективності управління ресурсами.

Таким чином, організаційна структура сприяє ефективному функціонуванню компанії та її здатності реагувати на виклики ринку й внутрішні зміни.

Основні елементи організаційної структури:

1. Розподіл завдань: Це визначення обов'язків та завдань для кожного працівника чи відділу. Воно сприяє чіткому розмежуванню функцій, запобігаючи дублюванню зусиль.
2. Ієрархія: Вона визначає рівні управління та підпорядкування. В ієрархічній структурі чітко зрозуміло, хто кому підпорядковується і хто має право приймати певні рішення.
3. Координація: Це встановлення механізмів взаємодії між різними підрозділами та працівниками для досягнення спільних цілей організації.
4. Централізація і децентралізація: Організації можуть бути централізованими, коли рішення приймаються на найвищому рівні, або децентралізованими, коли повноваження делегуються на нижчі рівні.
5. Формалізація: Ступінь, до якого робота в організації регулюється правилами, процедурами та інструкціями [2].

Значення організаційної структури полягає у:

- покращенні управління. Організаційна структура допомагає керівникам краще розподіляти завдання та контролювати роботу підрозділів.
- забезпеченні ефективних комунікацій: Вона забезпечує чіткі канали комунікації, що знижує ризики непорозуміння і помилок.
- забезпеченні гнучкості. Організаційна структура може бути змінена або адаптована до зовнішніх змін, що підвищує гнучкість і стійкість організації.

Таким чином, організаційна структура є фундаментом, який визначає, як організація функціонує, як розподіляються обов'язки і повноваження, і як забезпечується досягнення її цілей. Організаційна структура не виникає само по собі, для її дієвості потрібно чітке моделювання. Моделювання організаційної структури — це процес створення віртуальної або графічної моделі структури організації з метою відображення її основних елементів, ієрархії та взаємодії між ними. Така модель допомагає зрозуміти, як побудована організація, які зв'язки існують між різними підрозділами та як розподіляються функції і відповідальність між її членами [12].

Моделювання організаційної структури відіграє ключову роль у забезпеченні якісного керівництва, оскільки воно допомагає керівникам розуміти, планувати та координувати всі аспекти діяльності організації. Важливість цього процесу полягає в наступних аспектах:

1. Чіткий розподіл відповідальності. Моделювання організаційної структури допомагає чітко визначити, хто за що відповідає, а також які функції виконують різні підрозділи та працівники. Це знижує ризик дублювання обов'язків або, навпаки, нехтування певними завданнями, що робить процес управління більш ефективним.

2. Покращення комунікації. Ясна організаційна структура сприяє встановленню зрозумілих каналів комунікації між різними рівнями управління та підрозділами. Це полегшує передачу інформації, знижує ризики непорозумінь і підвищує оперативність у прийнятті рішень.

3. Оптимізація управлінських процесів. Чітке моделювання структури дозволяє керівникам краще організовувати процеси управління, зосереджуючи ресурси на ключових завданнях. Це сприяє більш ефективному використанню часу та людських ресурсів.

4. Підвищення гнучкості організації. Завдяки моделюванню структури, керівники можуть

створити більш гнучку систему управління, яка легко адаптується до змін на ринку чи в зовнішньому середовищі. Наприклад, матричні або гібридні структури дають змогу швидко реагувати на нові виклики, що є важливим для сучасного бізнесу.

5. Мотивація персоналу. Правильно організована структура дає працівникам зрозумілу картину їхніх кар'єрних можливостей, шляхів розвитку і взаємодії з іншими. Це може сприяти зростанню їхньої мотивації, підвищенню продуктивності та зацікавленості у власному внеску в загальний успіх організації.

6. Контроль та оцінка результатів. Моделювання структури забезпечує систему контролю, яка дозволяє керівникам відстежувати результати роботи кожного підрозділу або працівника. Це сприяє прозорості процесів, полегшує оцінку продуктивності та вчасне виявлення проблемних зон.

7. Стратегічне управління. Моделювання структури організації дозволяє краще узгодити коротко- та довгострокові цілі з ресурсами і можливостями організації. Керівники можуть планувати розвиток компанії, залучати потрібні ресурси і забезпечувати злагодженість між різними рівнями управління.

8. Забезпечення стійкості. В умовах кризи або швидких змін чітка організаційна структура дозволяє зберегти стійкість і управлінську дисципліну. Добре продумана структура полегшує виконання завдань навіть в умовах невизначеності, забезпечуючи стабільність операцій.

Отже, моделювання організаційної структури є важливим інструментом для якісного керівництва, оскільки воно допомагає ефективно розподілити ресурси, покращити комунікацію, підвищити гнучкість і мотивацію персоналу, а також полегшує контроль за результатами і стратегічне планування. Основні етапи моделювання організаційної структури наведено на рис. 1.

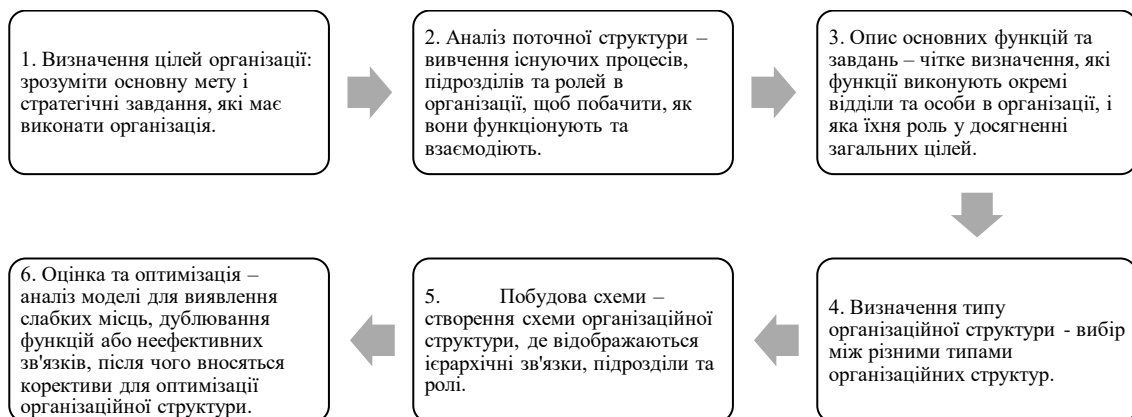


Рисунок 1. Основні етапи моделювання організаційної структури

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

На сьогодні для створення організаційної структури використовують спеціальне програмне забезпечення, яке дозволяє легко створювати наглядні органограми для підприємств. Наведемо у

таблиці 1 декілька популярних варіантів програмного забезпечення та охарактеризуємо їх можливості.

Таблиця 1. Програмне забезпечення організаційного моделювання

Найменування програмного забезпечення	Опис програмного забезпечення, можливості та платформа
1. Microsoft Visio	Опис: Спеціалізований інструмент для створення діаграм, схем, включаючи організаційні структури. Можливості: Дозволяє легко створювати професійні органограми завдяки вбудованим шаблонам та інструментам редагування. Підтримує інтеграцію з іншими продуктами Microsoft, такими як Excel, що дозволяє автоматично створювати структуру на основі таблиць. Платформа: Windows.
2. Lucidchart	Опис: Онлайн-інструмент для створення діаграм, органограм та інших схем. Можливості: Проста у використанні, з інтуїтивним інтерфейсом. Підтримує колаборацію в реальному часі, що дозволяє кільком користувачам працювати над організаційною структурою одночасно. Підтримує інтеграцію з Google Drive, Microsoft Office та іншими сервісами. Платформа: Онлайн (доступ з будь-якого пристрою через браузер).
3. Draw.io	Опис: Безкоштовний онлайн-інструмент для створення схем та діаграм, схожий на Lucidchart. Можливості: Підтримує импорт/експорт діаграм Visio, працює в браузері, має широкий вибір шаблонів для створення організаційних структур. Платформа: Онлайн, з можливістю роботи офлайн у Google Chrome.
4. Organimi	Опис: Спеціалізоване ПЗ для створення органограм, яке орієнтоване саме на організаційні структури. Можливості: Легке у використанні, підтримує функції для відображення детальної інформації про співробітників, позиції та їх підпорядкованість. Підтримує інтеграцію з HR-системами та іншими бізнес-інструментами. Платформа: Онлайн.
5. Canva	Опис: Багатофункціональний графічний редактор, який підтримує створення організаційних діаграм за допомогою готових шаблонів. Можливості: Містить безліч шаблонів для створення різних типів організаційних структур, дозволяє змінювати дизайн, кольори та оформлення. Добре підходить для створення візуально привабливих схем. Платформа: Онлайн (доступ через браузер або мобільний додаток).
6. SmartDraw	Опис: Потужний інструмент для створення діаграм і схем, включаючи органограми. Можливості: Підтримує велику кількість шаблонів та інструментів для роботи з організаційними структурами. Інтегрується з Microsoft Office і Google Workspace, дозволяє імпортувати дані для автоматичного створення схем. Платформа: Windows, Mac, Онлайн.
7. Pingboard	Опис: Хмарний сервіс для створення та управління організаційними діаграмами з функціями HR. Можливості: Дозволяє легко створювати інтерактивні органограми, додавати фотографії співробітників, опис їх ролей та контактну інформацію. Підходить для використання як інструмент HR-менеджменту. Платформа: Онлайн.
8. Google Slides/ PowerPoint	Опис: Популярні інструменти для створення презентацій, які можуть використовуватися для створення простих організаційних діаграм. Можливості: Хоча це не спеціалізовані інструменти, вони мають шаблони для органограм, що дозволяє швидко створити базову структуру. Зручні для спільної роботи та демонстрацій.
9. Creately	Опис: Онлайн-інструмент для створення діаграм та схем, який включає підтримку органограм. Можливості: Має безліч готових шаблонів для різних бізнес-структур, дозволяє редагувати схеми в режимі реального часу з іншими користувачами. Платформа: Онлайн, підтримка для Windows та Mac.

Джерело: власна розробка автора

Наведені інструменти дозволяють адаптувати організаційні структури під конкретні потреби підприємства, використовуючи як готові шаблони, так і можливість налаштування схем.

Для створення організаційної структури треба розуміти які основні види їх існують сьогодні. Наведемо у таблиці 2 основні види організаційних структур сучасних організацій.

Таблиця 2. Основні види організаційних структур сучасних організацій

Найменування організаційне	Опис	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1. Лінійна структура	Найпростіша форма структури, де кожен працівник має одного безпосереднього керівника	Чітка вертикальна ієрархія; команди переходять зверху вниз	Простота управління, чітке розподілення обов'язків, швидкість прийняття рішень.	Складність у координації між відділами, обмежена гнучкість
2. Функціональна структура	Організація поділяється на підрозділи, що виконують специфічні функції (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво).	Працівники спеціалізуються на певних функціях, які керуються відповідними менеджерами.	Ефективність у виконанні спеціалізованих завдань, чітке розподілення обов'язків за функціями.	Ускладнена координація між функціональними відділами, можливі конфлікти інтересів.

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5
3. Дивізіональна структура	Організація поділяється на окремі підрозділи (дивізіони), кожен з яких відповідає за певний продукт, регіон або клієнтський сегмент	Кожен дивізіон є напівавтономним і має власні функціональні підрозділи.	Гнучкість, можливість адаптації до різних ринків чи продуктів, децентралізація управління	Висока вартість через дублювання функцій у різних дивізіонах, складність координації між дивізіонами.
4. Матрична структура	Поєднує в собі елементи лінійної та функціональної структур, де працівники можуть звітувати перед кількома керівниками (наприклад, функціональним менеджером і менеджером проекту).	Працівники працюють в командах для виконання певних проектів чи завдань, одночасно з виконанням функціональних обов'язків	Гнучкість, підвищення ефективності за рахунок використання ресурсів, фокус на проектах	Складність у розподілі відповідальності, можливі конфлікти між керівниками, подвійна підпорядкованість
5. Проектна структура	Організація фокусується на виконанні конкретних проектів, при цьому кожен проект має свою команду і керівника	Тимчасові структури, які формуються для реалізації конкретних проектів.	Висока гнучкість, можливість швидкого реагування на зміни ринку, чітка фокус на результатах проекту	Можливість короткострокової дезорганізації після завершення проектів, необхідність частого реорганізації команд
6. Мережна структура	Децентралізована структура, де організація співпрацює з іншими компаніями, підрядниками чи зовнішніми партнерами для досягнення спільних цілей	Замість виконання всіх завдань внутрішніми ресурсами, організація активно використовує зовнішні джерела	Гнучкість, можливість швидкого масштабування, зниження витрат на внутрішні процеси	Втрата контролю над деякими процесами, залежність від надійності партнерів.
7. Гібридна структура	Комбінація кількох типів організаційних структур. Найчастіше організації використовують елементи різних структур для створення унікальної моделі управління.	Компанія може одночасно мати функціональні підрозділи та дивізіони або працювати з проектними командами	Адаптивність, можливість вибору найефективнішого підходу для різних частин організації	Може бути складно управляти через складну комбінацію різних підходів
8. Адаптивна (гнучка) структура	Організація швидко адаптується до змін у зовнішньому середовищі, створюючи тимчасові команди або змінюючи структуру в залежності від потреб	Мінімальна бюрократія, швидкість прийняття рішень, децентралізоване управління	Швидка реакція на зміни ринку, інноваційність, мінімізація витрат на управління.	Можливість втрати чіткості у розподілі ролей та відповідальностей
9. Мережевий підхід (біюзові організації)	Орієнтовані на самоорганізацію, мінімізацію управлінської ієрархії та горизонтальну взаємодію.	Співробітники самі приймають рішення, команди можуть працювати автономно	Висока мотивація працівників, інноваційність, гнучкість	Складність у масштабуванні, необхідність високого рівня самодисципліни і відповідальності працівників.

Джерело: складено автором за матеріалами [8, 16, 18]

Кожен вид організаційної структури має свої переваги та недоліки, і сучасні компанії часто комбінують різні підходи для досягнення більшої ефективності та адаптивності.

Організаційні структури підприємств можуть суттєво відрізнитися в різних країнах залежно від специфіки бізнесу, культури, масштабів компанії та національних особливостей. Тому розглянемо на

прикладом використання видів організаційних структур у сучасних організаціях світу та України.

Наведемо спочатку декілька прикладів основних типів організаційних структур, які використовують компанії різних країн світу. Так, наприклад, відома американська компанія Procter & Gamble (P&G) має функціональну організаційну структуру. У Procter & Gamble існують різні відділи, які відповідають за конкретні бізнес-функції. Це дозволяє глибоко спеціалізуватися в кожній функції, але може створювати виклики в координації між підрозділами.

Інший відомий світовий гігант японська Компанія Toyota має дивізійну організаційну структуру яка базується на поділі компанії за продуктами, регіонами або ринками. У Toyota є окремі дивізіони, що займаються різними продуктами (наприклад, легкові автомобілі, вантажівки) або регіонами (Америка, Європа, Азія). Кожен дивізіон має свою власну функціональну структуру, що дозволяє гнучкіше реагувати на вимоги ринку.

Індійська компанія Tata Consultancy Services (TCS) має проектну організаційну структуру завдяки якій співробітники формують окремі команди для кожного ІТ-проекту, де можуть працювати протягом тривалого часу. Проектні команди часто змінюються залежно від потреб клієнтів і обсягу роботи.

Шведська Компанія ІКЕА використовує мережевий підхід який полягає у використанні великої кількості зовнішніх партнерів та підрядників для виконання різних завдань. ІКЕА співпрацює з багатьма постачальниками по всьому світу, які відповідають за виробництво меблів. Компанія зберігає контроль за дизайном і продажами, але більшу частину виробничого процесу передає зовнішнім партнерам.

Стосовно підприємств України охарактеризуємо організаційну структуру Мережі «АТБ» та Компанії COMFY.

Лідер торгової галузі України «АТБ» (АТБ-Маркет) — це національна мережа продуктивних магазинів формату «дискаунтер», тобто орієнтована на пропонування товарів за низькими цінами з широким асортиментом. На початок 2024 року, торговельна мережа «АТБ» налічувала 1 207 магазинів у 24 областях України, кількість працівників 44 тисячі особи. Товарообіг мережі за підсумками 2023 року склав 215,7 млрд. грн. [15] На сьогодні Мережа «АТБ» продовжує демонструвати високі темпи зростання.

Організаційна структура мережі АТБ-Маркет є складною та багаторівневою, що відображає масштаби компанії та специфіку її діяльності як найбільшої національної мережі продуктивних магазинів в Україні.

Опишемо основні елементи організаційної структури АТБ:

1. Вищий рівень керівництва:

- генеральний директор – відповідає за загальне стратегічне керівництво компанією, прийняття ключових рішень і контроль виконання цілей.

- наглядова рада – включає власників або інвесторів компанії, які контролюють дотримання стратегії розвитку, бюджетування та управління ризиками.

- фінансовий директор (CFO) – контролює фінансову діяльність, планування, управління витратами та звітність.

- операційний директор (COO) – відповідає за повсякденну операційну діяльність магазинів, забезпечуючи ефективність роботи мережі.

- комерційний директор – займається закупівлями, ціноутворенням та роботою з постачальниками, забезпечуючи постійний асортимент товарів за конкурентними цінами.

2. Функціональні підрозділи:

- відділ закупівель – організовує взаємодію з постачальниками, відбирає товари для продажу, забезпечує контроль за якістю продукції та встановлює умови контрактів.

- маркетинговий відділ - відповідає за просування бренду, маркетингові кампанії, програми лояльності та акції. Також займається аналізом ринку та споживчих тенденцій.

- логістичний відділ – контролює ланцюги постачання, координує діяльність логістичних центрів, складів та транспортних підрозділів. Це ключовий елемент структури, оскільки компанія забезпечує швидку доставку товарів до понад тисячі магазинів.

- HR-відділ – відповідає за набір, навчання та розвиток персоналу. Проводить оцінку ефективності співробітників і підтримує корпоративну культуру.

- юридичний відділ – забезпечує дотримання законодавства, веде контрактну роботу та займається правовими питаннями у відносинах з партнерами та клієнтами.

- фінансовий відділ – включає бухгалтерію та аналітичні підрозділи, що займаються бюджетуванням, фінансовою звітністю та управлінням витратами.

- ІТ-відділ – підтримує роботу внутрішніх систем, забезпечує автоматизацію процесів у магазинах, складах і головному офісі. Також відповідає за розвиток онлайн-платформ і цифрових сервісів.

3. Регіональні підрозділи:

- регіональні менеджери – відповідають за управління операційною діяльністю магазинів в окремих регіонах. Вони координують роботу на місцевому рівні, вирішують питання постачання, обслуговування клієнтів і підтримання стандартів компанії.

- менеджери магазинів – керують окремими торговими точками, контролюють роботу персоналу, виконання планів продажу та обслуговування клієнтів.

4. Центри прийняття рішень:

- головний офіс – розташований у Дніпрі, де відбувається основне управління бізнес-процесами компанії, планування та стратегічне керівництво.

— логістичні хаби – розташовані в різних регіонах України і відповідають за зберігання та доставку товарів до магазинів.

5. Онлайн- та цифрові підрозділи:

Окремо функціонують відділи, відповідальні за розвиток онлайн-платформ, таких як мобільний додаток і програма лояльності. Вони відповідають за інтеграцію цифрових рішень для покращення обслуговування клієнтів.

Таким чином, організаційна структура підприємства «АТБ» є лінійно-функціональною яка передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності за різними функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Управління при цьому організоване за лінійною схемою, а самі функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

Компанія COMFY – найбільший продавець побутової техніки та електроніки в Україні. Компанія вже понад 10 років працює в омніканальній бізнес-моделі та є гравцем №2 в українському e-commerce. Станом на 1 квітня 2024 року мережа COMFY налічувала 102 магазини [13].

Організаційна структура COMFY побудована відповідно до масштабів компанії та особливостей її бізнес-моделі. Вона включає декілька рівнів управління, що забезпечують ефективність операцій та адаптивність до ринкових змін.

Основні елементи організаційної структури Компанії COMFY:

1. Топ-менеджмент:

- генеральний директор – очолює компанію та відповідає за загальну стратегію розвитку та управління бізнесом.
- операційний директор (COO) – відповідає за ефективну роботу всіх магазинів та логістичних центрів.
- фінансовий директор (CFO) – займається питаннями фінансового управління та бюджетування.
- директор з маркетингу (CMO) – відповідає за стратегію маркетингу, рекламу, просування бренду та комунікації з клієнтами.
- HR-директор – відповідає за управління персоналом, рекрутинг, розвиток і навчання співробітників.

2. Функціональні підрозділи:

- відділ продажів – включає мережу магазинів COMFY по всій Україні, а також онлайн-магазин. Відповідальні за виконання планів продажу, обслуговування клієнтів та консультації.
- логістичний відділ – забезпечує своєчасне постачання товарів до магазинів та клієнтів. Включає власні склади та транспортну мережу.
- маркетинговий відділ – розробляє та реалізує рекламні кампанії, акції та інші маркетингові заходи для залучення клієнтів.
- відділ закупівель – відповідає за налагодження зв'язків з постачальниками та забезпечення асортименту товарів у магазинах.

— IT-відділ – забезпечує роботу IT-систем, онлайн-магазину, платіжних рішень та підтримку інформаційних систем.

— фінансовий відділ – управляє фінансами компанії, бюджетуванням, аналітикою та звітністю.

3. Регіональні підрозділи – компанія має розгалужену мережу регіональних офісів, які забезпечують операційне управління магазинами на місцевому рівні.

4. Онлайн-платформа та цифрові технології. Окрема увага приділяється розвитку онлайн-продажів та цифрових сервісів. COMFY активно розвиває свій інтернет-магазин і мобільний додаток, що дозволяє клієнтам здійснювати покупки онлайн та користуватися різними сервісами, такими як доставка та консультації.

Організаційна структура COMFY є функціональною та багаторівневою, що дозволяє компанії ефективно керувати масштабними операціями, реагувати на зміни ринку та підтримувати високий рівень сервісу для клієнтів.

В Україні є також низка підприємств, які використовують проектну структуру управління, що дозволяє їм ефективно організовувати роботу над конкретними проектами. Ця структура найбільш підходить для компаній, що виконують роботу на замовлення або займаються розробкою складних проектів. Наведемо кілька прикладів таких компаній.

1. IT-компанії (індустрія програмного забезпечення): EPAM Systems, SoftServe, Luxoft, Ciklum, GlobalLogic — ці компанії працюють над багатьма проектами для закордонних та українських замовників. Проекти можуть стосуватися розробки програмного забезпечення, впровадження IT-рішень, мобільних додатків, вебсервісів тощо. Кожен проект має свою команду, яка складається з розробників, тестувальників, менеджерів проектів, аналітиків та інших спеціалістів.

2. Будівельні компанії. Компанії, такі як Ковальська, Київміськбуд, Житлоінвестбуд-УКБ, Stolitsa Group, використовують проектну структуру управління для реалізації масштабних будівельних проектів. Кожен проект, наприклад, будівництво житлового комплексу або комерційного об'єкта, має свою команду: керівника проекту, архітекторів, інженерів, підрядників та інших фахівців.

3. Енергетичні компанії та проекти ВДЕ (відновлюваних джерел енергії). Компанії, такі як ДТЕК, Укргідроенерго, а також ті, що займаються сонячною та вітровою енергетикою (наприклад, UDP Renewables або Vindkraft Ukraina), часто працюють за проектною структурою. Кожен проект (будівництво сонячної електростанції, вітропарку тощо) має власну команду, що відповідає за планування, фінансування, реалізацію і подальше обслуговування об'єкта.

4. Авіаційно-космічна галузь. Підприємства, як Державне підприємство «Антонов», Південмаш (ДП «Південний машинобудівний завод»), використовують проектну структуру для розробки і будівництва літаків, космічних апаратів та інших

складних технологічних проєктів. Кожен проєкт є унікальним, має свою команду конструкторів, інженерів, техніків і керівників.

5. Консалтинг та архітектурні бюро. Компанії, такі як BDO Ukraine, PwC Ukraine, Deloitte, а також архітектурні студії (наприклад, Archimatika, AVG Group) активно використовують проєктний підхід. Кожен клієнтський проєкт має команду спеціалістів з різних сфер (фінанси, архітектура, маркетинг, аудит), які працюють над певними завданнями в рамках проєкту.

6. Інжинірингові та будівельні компанії (EPC-підрядники). Нафтогаз, Укргазвидобування, Укренерго та інші великі підприємства енергетичного сектору також використовують проєктну структуру для реалізації інфраструктурних проєктів. Наприклад, будівництво нафтогазових об'єктів, модернізація електричних підстанцій або прокладка трубопроводів є проєктами, що реалізуються окремими командами.

7. Рекламні та маркетингові агентства. Великі рекламні агентства, такі як Fedoriv, Banda Agency, працюють у форматі проєктних команд для реалізації рекламних кампаній та маркетингових проєктів. Кожна кампанія має окрему команду, яка займається стратегією, креативом, продакшн і управлінням проєктом.

8. Агроіндустрія. Великі аграрні холдинги, як Миронівський Хлібопродукт (МХП), Астарта, Кернел, реалізують окремі проєкти у сфері розвитку інфраструктури, будівництва елеваторів, впровадження нових технологій вирощування або модернізації техніки. Ці проєкти управляються проєктними командами, які залучаються для певних завдань.

Таким чином, вочевидь що проєктна структура управління широко використовується в різних галузях України, особливо в компаніях, які працюють над конкретними, великими та комплексними завданнями. Цей підхід дозволяє ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до змін і забезпечувати контроль за виконанням кожного проєкту. Мережевий підхід та концепція бірюзових організацій є новими управлінськими моделями, що набувають популярності в світі та частково впроваджуються в Україні. Бірюзові організації ґрунтуються на самоорганізації, відсутності традиційної ієрархії та спрямованості на досягнення загальних цінностей і цілей компанії, а не лише фінансових показників [9]. Основні принципи таких організацій включають автономію співробітників, спільне прийняття рішень і відданість загальній меті. Наведемо приклади бірюзових організацій України табл. 3.

Таблиця 3. Приклади бірюзових організацій України

Найменування організації	Сфера діяльності та особливості застосування
1. Ajax Systems	Сфера: Виробництво бездротових систем безпеки. Особливості: Компанія активно впроваджує елементи самоорганізації команд і горизонтального управління. Команди мають високий рівень автономії, а компанія орієнтується на інноваційні продукти та створення середовища, де співробітники можуть вільно проявляти ініціативу та творчий підхід.
2. SoftServe	Сфера: IT, розробка програмного забезпечення. Особливості: SoftServe впроваджує принципи бірюзових організацій у своїх командах. Велика увага приділяється розвитку культури взаємної підтримки, автономії працівників і спільному прийняттю рішень. Співробітники працюють у кросфункціональних командах, де багато питань вирішуються на рівні самих команд без втручання керівництва.
3. Jooble	Сфера: Пошук роботи, HR-технології. Особливості: Jooble активно впроваджує принципи самоорганізації, даючи працівникам більше автономії у прийнятті рішень та плануванні своєї роботи. Компанія створює середовище, де співробітники можуть активно розвиватися, працюючи над своїми ініціативами.
4. Fedoriv Agency	Сфера: Маркетинг, реклама. Особливості: Креативне агентство, яке активно практикує горизонтальну структуру управління. Працівники мають можливість впливати на ключові рішення, що стосуються клієнтів та проєктів. Це забезпечує більш високу залученість і відповідальність за результат.
5. Kyivstar (деякі підрозділи)	Сфера: Телекомунікації. Особливості: у деяких підрозділах Kyivstar впроваджені принципи бірюзових організацій, особливо у сфері R&D. Команди працюють за принципом автономності, мають можливість самостійно обирати напрямки розвитку продуктів і вирішувати внутрішні питання.
6. Група компаній «Нова Пошта»	Сфера: Логістика. Особливості: «Нова Пошта» почала впроваджувати елементи бірюзової організації для покращення якості обслуговування та підвищення ефективності. Компанія надає працівникам більше свободи у прийнятті рішень і спрямовує зусилля на створення середовища, де кожен може розкрити свій потенціал.

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, бірюзові організації в Україні знаходяться на етапі становлення. Більшість компаній, що інтегрують елементи цього підходу, належать до інноваційних галузей, таких як IT, маркетинг і виробництво технологічної продукції. Основною перевагою такого підходу є підвищення мотивації, інноваційності та ефективності роботи,

оскільки співробітники мають більше автономії та можливості для самореалізації.

Висновки

За підсумками проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Наукове організаційне управління — це теорія управління, яка заснована на систематичному вивченні процесів виробництва

та робочих операцій з метою підвищення їхньої ефективності. Цей підхід значно вплинув на розвиток сучасних організаційних структур, забезпечивши основу для подальших моделей управління. Організаційна структура — це ієрархічна система, яка відображає розподіл обов'язків, прав та відповідальності між працівниками та відділами в організації. Вона визначає взаємозв'язки між різними підрозділами та рівнями управління. Мета створення організаційної структури — забезпечити ефективне управління діяльністю компанії, розподіляючи обов'язки, ролі та відповідальність між працівниками для досягнення стратегічних цілей організації. Суть організаційної культури полягає в тому, щоб компанія працювала скоординовано, продуктивно і відповідно до своїх місій та цілей. Вірно обрана організаційна структура має забезпечити ефективну роботу організації, спрямовану на досягнення її цілей.

Призначення організаційної структури полягає в створенні умов для оптимальної роботи компанії. Основні типи організаційних структур які сьогодні використовує бізнес це: лінійна структура, функціональна структура, дивізійна структура, матрична структура, проектна структура, мережна структура, гібридна структура, адаптивна (гнучка) структура, мережний підхід (бірюзові

організації). Кожен існуючий вид організаційної структури має як свої переваги, так і недоліки, тому сучасні компанії часто комбінують різні підходи для досягнення більшої ефективності та адаптивності.

Моделювання організаційної структури — це процес створення ефективної структури управління, яка оптимально відповідає цілям і стратегії компанії. Модель допомагає зрозуміти, як побудована організація, які зв'язки існують між різними підрозділами та як розподіляються функції та відповідальність між її членами. Моделювання виконується по етапах, а саме: визначення цілей організації, аналіз поточної структури, опис основних функцій та завдань, визначення типу організаційної структури, побудова схеми (моделі), оцінка та оптимізація. Для якісного моделювання використовують спеціальне програмне забезпечення. Моделювання структури є важливим для адаптації до динамічного ринку та забезпечення довгострокової стійкості компанії.

Перспективи подальших розвідок

Перспективи подальших розвідок можуть стосуватися впливу обраної організаційної структури на ефективність бізнесу, аналізу напрямку використання певних структур у певних галузях, чи ринках, тощо.

Abstract

The article analyzes the theoretical and practical aspects of organizational theory into parts of organizational structure modeling. The current state of scientific management of the organization is characterized. The main aspects of organization theory are highlighted (organizational structure, motivation and personnel management, organizational culture, communications, external environment). The importance of the formation of a high-quality organizational structure that corresponds to the scale of business, industry, development strategy, degree of market dynamism, culture and management style of the organization is indicated in the management of the organization. The main aspects of the organizational structure are highlighted, which is the foundation that determines how the organization functions, how duties and powers are distributed, and how the achievement of its goals is ensured. The types of organizational structures are characterized, namely: linear structure, functional structure, divisional structure, matrix structure, project structure, network structure, hybrid structure, adaptive (flexible) structure, network approach (turquoise organizations). Analyzed organizational modeling as a modern tool for adjusting the company's activities through the creation of an organizational structure, which helps to build a transparent and effective management system that meets the strategic goals of the organization. It is noted that the organizational models help managers and analysts understand and improve internal processes, make strategic decisions and adapt to external changes. The advantages of organizational structure modeling are indicated, namely: improved communication between units and employees, increased management efficiency due to clearly defined roles and responsibilities, facilitating adaptation to changes in the external environment or strategy. Modern software products used for modeling the organizational structure are characterized, as well as the main stages of this process: defining the goals of the organization, analyzing the current structure, describing the main functions and tasks, determining the type of organizational structure, building a scheme (model), evaluation and optimization. The organizational structures of enterprises of the world and Ukraine were analyzed.

Список літератури:

1. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 24. – С. 91-95
2. Ваганова І.М. Управлінські аспекти організації праці. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. – 2021. – Вип. № 49. – С. 117-120. DOI: 10.32841/2307-1745.2021.49.25.

3. Євтухова С.М., Кулініч Т.В., Стовба Т.А. Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – Вип. № 13-14. – С. 64-71 DOI: 10.32702/23066814.2021.13—14.64.
4. Когут І., Лучко Г. Лідерство в управлінні проектами. Вісник ОНУ І.І. Мечнікова. – 2018. – Т. 23. – Вип. №2 (67). – С. 51-55.
5. Леонов О.О., Леонова Т.М. Теорія організацій та організаційні структури сучасного корпоративного управління. Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. №54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-4.
6. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ. – 2020. – 329 с.
7. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ. – 2021. – 105 с.
8. Панкова І.С. Сучасна теорія організації. Матеріали Всеукраїнської науково-технічної конференції магістрантів і студентів. За підсумками наукових досліджень 2020 року. Факультет економіки та бізнесу (Мелітополь, 9-18 листопада 2020 р.). – 2020. – С. 238-239.
9. Приступа Т.В., Чорний В.В. Бірюзові організації: майбутнє чи модний тренд? Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 5 (16). – С. 175-178.
10. Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23-24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В.Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. — 706 с.
11. Чорний А. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. – 2018. – Вип. № 9 (37). – С. 78-84.
12. Моделювання структури організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/41majoc>.
13. О компанії COMFY [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/4jYETLL>.
14. Пешкова Д. (2021) Структура управління АТБ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3EDxjWx>.
15. Роздрібна Мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atb.ua>.
16. Organ C., Bottorff C. (2024) 7 Organizational Structure Types (With Examples). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3XOrwkg>.
17. Organizational Management – Guiding Success Strategically (2024). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3CHZUcZ>.
18. Organizational Structure for Companies With Examples and Benefits (2024). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/4k4w6Yz>.
19. Rapp T.L., Zagenczyk T.J., Davis W.D., Carsten M., Gilson L.L. (2024). The Group & Organization Management 2024 Special Conceptual Issue: Applying New Perspectives to Advance our Understanding of Traditional Organizational Relationships. *Group & Organization Management*, 49(2), 251-258. DOI: 10.1177/10596011241239465.

References:

1. Babych, D.V., Proskurina, T.V., Makovii, D.D. (2018). Improvement of the organizational structure of management as an important management mechanism of a modern enterprise. *Infrastruktura rynku*. Vol. № 24, pp. 91-95 [in Ukrainian].
2. Vahanova, I.M. (2021). Management aspects of labor organization. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Ser.: Yurysprudentsiia. Vol. № 49, pp. 117-120 [in Ukrainian].
3. Ievtukhova, S.M., Kulnich, T.V., & Stovba, T.A. (2021). Turquoise approaches to company management: foreign experience and national practice. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Vol. № 13-14, pp. 64-71 [in Ukrainian].
4. Kohut, I., & Luchko, H. (2018). Leadership in project management. *Visnyk ONU I.I. Mechnikova*. T. 23. Vol. №2 (67), pp. 51-55 [in Ukrainian].
5. Leonov, O.O., & Leonova, T.M. (2023). Theory of organizations and organizational structures of modern corporate management. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. №54 [in Ukrainian].
6. Monastyrskiy, H.L. (2020). Theory of organization: pidruchnyk. 2-e vydannia, dopovnene y pereroblene. Ternopil: ZUNU. p. 329 [in Ukrainian].
7. Nebava, M.I., & Ratushnyak, O.G. (2021). Management of Organizations and Administration. Part 1: A Textbook. Vinnytsia: VNTU, 105 p. [in Ukrainian].

8. Pankova, I.S. (2020). Modern Theory of Organization. Materials of the All-Ukrainian Scientific and Technical Conference of Masters and Students on the Results of Scientific Research in 2020. Faculty of Economics and Business (Melitopol, November 9-18, 2020). pp. 238-239 [in Ukrainian].
9. Prystupa, T.V., & Chorniy, V.V. (2019). Teal Organizations: Future or Trend? Pryazovskyi Economic Bulletin, Issue 5 (16), pp. 175-178 [in Ukrainian].
10. Formation of Modern Concepts of Organization Management and Administration in the Context of Digitalization. (2021). Materials of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 25th anniversary of the Department of Organization Management and Project Management (September 23-24, 2021). Edited by Dr. of Philosophy, Prof. V.G. Voronkova. Zaporizhzhia: Helvetika Publishing House. 706 p. [in Ukrainian].
11. Chornyi, A. (2018). Modern Leadership Theories: General Overview and Structural Model. Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economics": Scientific Journal, Issue No. 9 (37), pp. 78-84 [in Ukrainian].
12. Organizational Structure Modeling. Retrieved from: <https://bit.ly/41majoc> [in Ukrainian].
13. About COMFY Company. Retrieved from: <https://bit.ly/4jYETLL> [in Ukrainian].
14. Peshkova, D. (2021). Management Structure of ATB. Retrieved from: <https://bit.ly/3EDxjWx> [in Ukrainian].
15. Retail Network "ATB" – Leader of the Ukrainian Retail Industry. Retrieved from: <https://www.atb.ua> [in Ukrainian].
16. Organ, C., & Bottorff, C. (2024). 7 Organizational Structure Types (With Examples). Retrieved from: <https://bit.ly/3XOrwkg> [in Ukrainian].
17. Organizational Management – Guiding Success Strategically (2024). Retrieved from: <https://bit.ly/3CHZUcZ> [in Ukrainian].
18. Organizational Structure for Companies With Examples and Benefits (2024). Retrieved from: <https://bit.ly/4k4w6Yz> [in Ukrainian].
19. Rapp, T.L., Zagenczyk, T.J., Davis, W.D., Carsten, M., & Gilson, L.L. (2024). The Group & Organization Management 2024 Special Conceptual Issue: Applying New Perspectives to Advance our Understanding of Traditional Organizational Relationships. *Group & Organization Management*, 49(2), 251-258. DOI: 10.1177/10596011241239465 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Голей Ю.М. Сучасні аспекти організаційного моделювання: світові тенденції та національний досвід України / Ю.М. Голей // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2025. – № 1 (77). – С. 80-91. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/80.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2025.10. DOI: 10.5281/zenodo.14976972.

Reference a Journal Article:

Holei Yu.M. Modern aspects of organizational modeling: world trends and national experience of Ukraine / Yu.M. Holei // *Economics: time realities*. Scientific journal. – 2025. – № 1 (77). – P. 80-91. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/80.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2025.10. DOI: 10.5281/zenodo.14976972.

