

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-13>

УДК 334.72

JEL Класифікатор:

ШАТІЛО Оксана

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-6588-7111>

e-mail: ov.shatilo@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЕКОСИСТЕМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В статті проаналізовано сутність, параметри, принципи організаційної структури підприємства. Зазначено, що вимогами до організаційної структури підприємства є прозорість, гнучкість, економічність, керованість, відображення цілей та задач діяльності суб'єкта підприємництва. Визначено, що структура управління повинна бути спрямована на найбільш раціональне виконання управлінських процесів, внаслідок чого буде здійснюватися забезпечення максимальної ефективності виробництва. Запропоновано авторський підхід до формування організаційної структури через призму екосистеми цифрової трансформації. Виявлено, що організаційна структура підприємства знаходить своє вираження у штатному розписі. Фактично вона забезпечує узгодженість окремих видів діяльності підприємства та зусиль підрозділів щодо виконання основних завдань і цілей підприємства. Проаналізовано складові та основні аспекти відображення штатного розпису у функціонуванні компанії.

Ключові слова: організаційна структура підприємства, цифрова трансформація, підприємство, екосистема, фінанси, фінанси бізнесу, інвестиції, інновації, фінансові ресурси, бізнес-процеси.

SHATILO Oksana

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

THE CONCEPT OF THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN AIC ON THE PRINCIPLES OF THE «GREEN» ECONOMY

The article provides a comprehensive analysis of the essence, parameters, and fundamental principles of organizational structure in the context of modern management theory and practice. It is emphasized that an effective organizational structure must meet a number of key requirements, including transparency, flexibility, efficiency, manageability, adaptability, and a clear reflection of the strategic goals and operational objectives of the business entity. Particular attention is paid to the fact that the management structure should ensure the most rational organization of management processes, coordination of functional responsibilities, and optimal distribution of authority, which ultimately contributes to achieving maximum production and economic efficiency.

The study substantiates that the formation of an organizational structure cannot be limited to a formal distribution of positions and responsibilities. Instead, it should be viewed as a dynamic system that integrates structural, functional, and communicative components of enterprise activity. In this regard, the author proposes an original approach to the formation of the organizational structure through the prism of the digital transformation ecosystem. This approach considers the impact of digital technologies, platform solutions, automation tools, data-driven management, and network interaction models on the configuration of structural units and managerial roles. It is argued that digital transformation significantly modifies traditional hierarchical models, promotes decentralization of decision-making, enhances horizontal coordination, and requires the development of digital competencies among personnel.

It has been established that the organizational structure of an enterprise is formally expressed in the staffing table, which acts as a practical tool for implementing managerial decisions. The staffing table reflects the composition of positions, the number of employees, subordination relationships, and the distribution of labor resources. In essence, it ensures the coherence of individual types of enterprise activities and the coordinated efforts of structural divisions in fulfilling the main tasks and achieving strategic goals. The study identifies the key components and functional aspects of how the staffing list influences company operations, including resource allocation, accountability, workflow organization, and performance control.

Within management theory, organizational structure is defined as an abstract yet measurable category characterized by three core organizational parameters. The first is the degree of complexity, determined by the number of hierarchical levels and the differentiation of structural units, which directly affects coordination mechanisms and communication flows. The second parameter is the degree of formalization, reflecting the extent to which rules, procedures, standards, and regulations guide employee behavior and ensure organizational stability. The third parameter is the degree of centralization, indicating where decision-making authority is concentrated and how managerial power is distributed across levels of the organization. The interdependence of these parameters shapes the overall effectiveness and resilience of the enterprise in conditions of environmental uncertainty and digital transformation.

Keywords: organizational structure of the enterprise, digital transformation, enterprise, ecosystem, finance, business finance, investments, innovations, financial resources, business process.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Шатіло Оксана

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап глобального економічного розвитку характеризується стрімкою інтеграцією підприємств у складні цифрові екосистеми. Традиційні організаційні структури, що роками дотримувалися принципів суворої ієрархії, лінійної підпорядкованості та функціональної закритості, нині показують

невідповідність вимогам цифрової економіки. Однією з найголовніших проблем є невідповідність між сучасними технологічними змінами та інертністю вже існуючих організаційних структур та моделей управління ними. Використання інструментів штучного інтелекту, великих даних, хмарних технологій у межах застарілих організаційних структур призводить до зниження ефективності управління, оскільки вертикальні комунікаційні канали не здатні забезпечити необхідну швидкість обміну інформацією та гнучкість прийняття рішень. Це зумовлює об'єктивну потребу у перегляді формування та проектування організаційних структур у напрямі їх перетворення на адаптивні моделі, які здатні ефективно функціонувати в межах відкритих екосистем. Розробка нових організаційних архітектур є теоретичним підґрунтям для розуміння трансформації природи підприємств. У практичній площині розв'язання цієї проблеми безпосередньо пов'язується із завданнями підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках, реалізацією стратегій цифрової трансформації та забезпеченням економічної стійкості бізнесу. Пошук оптимального балансу між операційною стабільністю та екосистемною гнучкістю дозволяє підприємствам ефективніше залучати фінансові ресурси, інновації, інвестиції, а також мінімізувати транзакційні витрати та створювати додану цінність через синергію з партнерами по цифровій екосистемі.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження теоретичних та прикладних аспектів організаційних структур під впливом екосистеми цифрової трансформації перебуває у центрі уваги багатьох науковців.

Зокрема Козик В.В. [1] розглядає різні типи організаційних структур, їх переваги і недоліки, обґрунтовує вибір матричної організаційної структури для промислового підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток. Кармінська-Белоброва М.В. [2] аналізує основні організаційні структури управління підприємством, а також пояснює їх адаптацію та використання в сучасних умовах. Луцик Т.Р. [3] виокремлює основні етапи реструктуризації підприємств в системі стратегічного управління з урахування інноваційних підходів. Праці Метленко Н.Г. [4] присвячені дослідженню та узагальненню класифікаційних типів організаційних структур управління, а також формулюванню вимог до побудови організаційних структур та переваги децентралізованих організаційних структур. Дідковська Л.Г. [5] визначила взаємодію організаційної структури із зовнішніми та внутрішніми факторами підприємства. Левіт О.О., Рогов В.Г. [7] окрему увагу приділили типізації структур управління та їхній вплив на розвиток інтелектуального капіталу на підприємствах. Небава М.І., Ратушняк О.Г. [8], Скібцька Л.І. [11] та Баєва О. В. [9] розкрили роль цифрової трансформації в організаційній структурі компанії. У своїй роботі Зайченко К.С. та Реклізон Ю.І. [10] аналізують процес удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур.

Попри велику кількість публікацій, присвячених окремим технологічним інструментам, питання цілісного проектування організаційної структури підприємства, яка б гармонійно поєднувала внутрішні бізнес-процеси з екосистемою цифрових трансформацій, залишається недостатньо висвітленим. Саме цей нерозглянутий аспект загальної проблеми зумовлює вибір напрямку обраного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка ключових компонентів організаційної структури підприємства, що дозволить інтегруватися в екосистему цифрової трансформації і забезпечити високу гнучкість функціонування компанії у динамічному цифровому середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Організаційна структура розглядається як сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) і зв'язків між ними. Зв'язки між посадами і структурними підрозділами можуть бути вертикальними (адміністративно-функціональними) або горизонтальними, через які здійснюються технологічні процеси. Організаційна структура до останнього часу відображалася виключно у вигляді моделі, яка містить структурні одиниці (посади та відділи) і адміністративні зв'язки. Це пов'язано з тим, що адміністративні процеси були основним видом діяльності управління організацією [1].

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого. Наявність структури – це невід'ємний атрибут всіх реально існуючих систем, оскільки саме структура надає їм цілісності. Структура передбачає відносно стійкі зв'язки, існуючі між елементами організації, і сприяє збереженню стійкого стану системи [2].

При цьому варто зазначити, що на думку Козик В.В., організаційна структура підприємства являє собою базовий засіб реалізації стратегії підприємства, а також є основним інструментом досягнення стратегічних цілей [1].

Метленко Н.Г. вважає, що організаційна структура являє собою форму поділу та кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, який спрямований на досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства [4].

Дідковська Л.Г. зазначає, що організаційна структура – це один із елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничо-економічного характеру та відповідає виду розвитку підприємства [5].

На думку Кармінська-Белобрової М.В., організаційна структура представляє собою конструкцію підприємства з формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управління ним. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами [2].

Організаційна структура підприємства – це візуальна схема компанії, яка описує, що роблять співробітники, перед ким вони звітують і як увалюють рішення в процесі своєї діяльності [6].

Левіт О.О. та Рогов В.Г. стверджують, що організаційна структура є фундаментом, на якому будується вся діяльність компанії. Вона визначає формальні зв'язки, підпорядкування та розподіл відповідальності між підрозділами та працівниками [7].

Небава М.І., Ратушняк О.Г. вважають, що організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [8].

Отже, організаційна структура підприємства – це динамічно сформована система управлінської взаємодії між організаційними підрозділами, що відображає внутрішній порядок функціонування компанії та забезпечує узгодження її специфічних характеристик, бізнес-процесів, структурних елементів і цільових завдань у межах адаптивного механізму управління.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами [9]:

1) ступенем складності, що пояснюється тим фактом, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, то складніше координувати діяльність організації;

2) ступенем формалізації, де організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників;

3) ступенем централізації, тобто місцем зосередження права прийняття рішень.

Вимогами до організаційної структури є, по суті, визначений ряд умов і обмежень, яким структура управління має відповідати. При побудові чи удосконаленні організаційна структура повинна відповідати таким основним вимогам [10]:

1) бути прозорою – тобто зрозумілою як для керівництва підприємницької структури, так і для його підлеглих;

2) бути гнучкою – при необхідності організаційна структура повинна доволі швидко реагувати на зміни як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому;

3) бути добре керованою – всі керівні дії повинні своєчасно формуватися та виконуватись;

4) відображати цілі і задачі підприємницької структури, тобто дивлячись на організаційну структуру повинно бути зрозуміло, на що спрямована діяльність суб'єкта підприємництва;

5) бути економічною – структура управління повинна бути спрямована на найбільш раціональне здійснення управлінських процесів та внаслідок чого забезпечувати максимальну ефективність виробництва.

Перші принципи формування організаційних структур управління були сформульовані в 20-ті роки ХХ ст. представниками школи наукового управління Урвіком Л. і Вебером М.. Сучасна теорія менеджменту доповнила і уточнила їх настанови і розглядає як найважливіші такі принципи [11]:

- принцип оптимальної структури, який передбачає знаходження раціонального співвідношення спеціалізації та концентрації управлінських робіт;

- принцип чіткого розподілу функцій між підрозділами і посадовими особами в системі управління виключає дублювання у роботі, ліквідує подвійність підпорядкування і забезпечує встановлення чітко окреслених меж у діяльності функціональних підрозділів і керівників;

- принцип інноваційної спрямованості передбачає адаптацію до новітніх ідей;

- принцип гнучкості організаційної структури створює можливості для своєчасного реагування її на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі;

- принцип економічності структури забезпечує зменшення витрат на створення і вдосконалення організаційних структур управління.

Практична реалізація розглянутих принципів дає можливість створювати і розвивати структури, які відповідають сучасним вимогам організації господарської (комерційної) діяльності та забезпечують раціональне функціонування систем управління.

Нині побудова ефективної організаційної структури визначає ступінь розвитку та функціонування компанії, а також її прибутковість. Тому важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства є структурізація та деталізація відділів функціонування суб'єкта підприємницької діяльності (рис.1).

Лінійно-функціональна структура є найбільш поширеною та універсальною і являє собою класичну ієрархічну модель, яка базується на сполученні принципів лінійного підпорядкування та функціональної спеціалізації управління. В основі цієї моделі покладено принцип, де керівник здійснює пряме управління підлеглими й при цьому функціональні підрозділи виконують консультативну роль. Зміст взаємодії полягає в

тому, що відділи (наприклад, юридичний, фінансовий, цифрової трансформації, продажів, кадрів, адміністративно-сервісний, виробничий відділи) здійснюють детальну підготовку управлінських рішень, готують методичну базу та надають фахові рекомендації, які згодом впроваджуються через лінійних керівників. При цьому відділ цифрової трансформації має безпосередній вплив на всі структурні підрозділи підприємства, оскільки сприяє переходу компанії до автоматизованих рішень, зміні корпоративної культури, формуванню динамічного ціноутворення, прозорості фінансів бізнесу. Такий підхід дозволяє значно підвищити якість управлінських рішень завдяки залученню висококваліфікованих фахівців. Водночас дана структура характеризується вертикальною інтеграцією та чітким розподілом обов'язків, що забезпечує ефективне функціонування компанії в умовах ринкового середовища. Найбільш релевантним середовищем для лінійно-функціональної структури є великі компанії, де системність процесів та висока спеціалізація персоналу є пріоритетними факторами економічної ефективності.

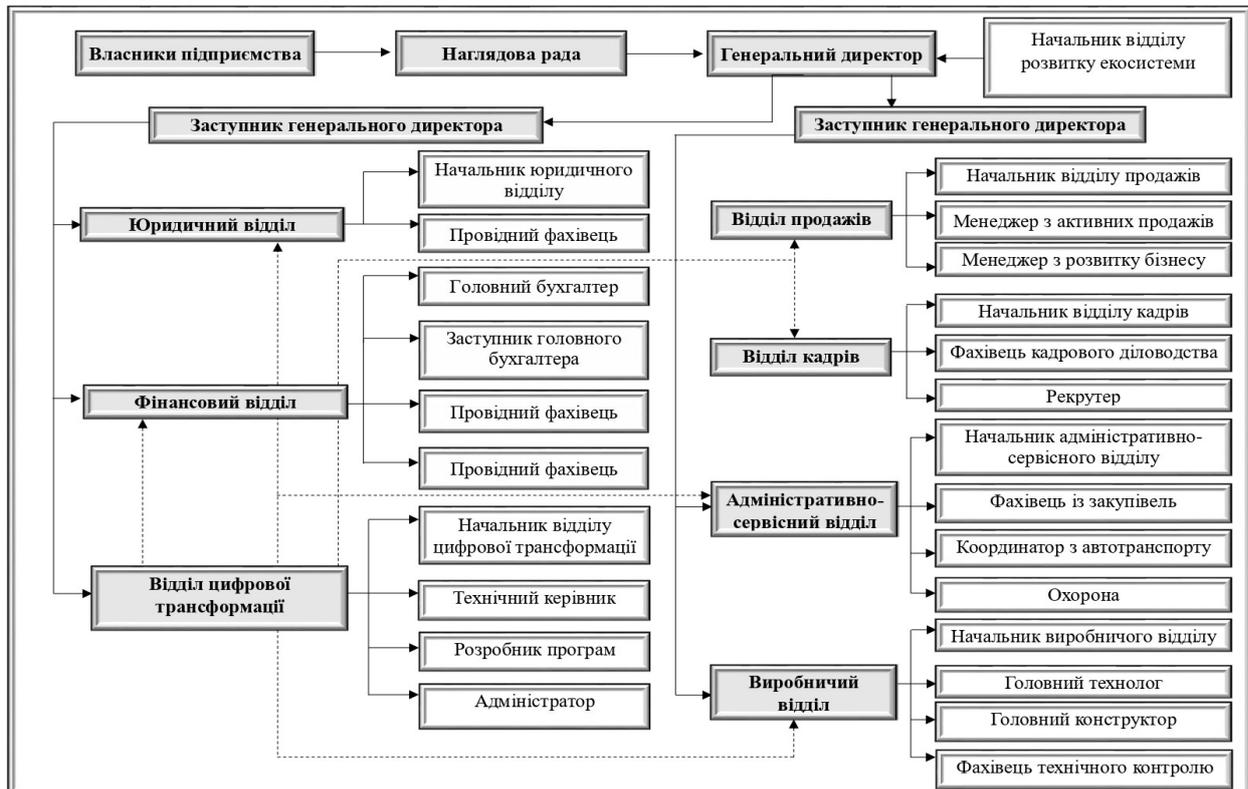


Рис.1. Формування організаційної структури через призму екосистеми цифрової трансформації

Джерело: авторська розробка.

Інструментальним чинником даної реалізації виступає організаційна структура підприємства, яка знаходить своє вираження у штатному розкладі. Фактично вона забезпечує узгодженість окремих видів діяльності підприємства та зусиль підрозділів щодо виконання основних завдань і цілей підприємства [12].

Штатний розпис – це документ, що встановлює для даного підприємства, установи, організації структуру, штати і посадові оклади працівників. Штатний розпис містить назви посад, чисельність персоналу та оклади за кожною посадою [13].

З метою підвищення результативності функціонування підприємства варто враховувати конструктивну взаємодію елементів штатного розпису, яка впливає на діяльність організаційної структури (рис.2). Штатний розпис впливає на організаційні зміни в структурі підприємства за рахунок додавання/скасування нового відділу/департаменту/ посади/штатних одиниць; планової чисельності персоналу підприємства; процесу підбору кадрів на вакантні посади; фонду оплати праці; посадових окладів, надбавки та доплати; необхідної кількості вакантних посад. При цьому складові цифрової трансформації (автоматизація, інновації, цифрові компетенції, бізнес-моделі, технології) оптимізують роботу організаційної структури підприємства, яка в свою чергу впливає на штатний розпис, який взаємодіє з екосистемою цифрової трансформації. В сукупності це сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, організаційна структура відіграє вагомий роль для успішного функціонування сучасного підприємства, оскільки саме від її конфігурації залежить належний рівень функціонування мережі бізнес-процесів та адаптивність підприємства до зовнішнього середовища. Водночас, в умовах глобалізації та

штучного інтелекту організаційна структура повинна формуватися і функціонувати з обов'язковим врахуванням внутрішніх та зовнішніх екосистемних чинників цифрової трансформації. За результатами аналізу основних принципів цифрової трансформації визначено, що організаційна структура підприємства – це динамічно сформована система управлінської взаємодії між організаційними підрозділами, що відображає внутрішній порядок функціонування компанії та забезпечує узгодження її специфічних характеристик, бізнес-процесів, структурних елементів і цільових завдань у межах адаптивного механізму управління. Зазначено, що підхід до формування організаційної структури через призму екосистемного бачення, де технологічні новації та управлінські рішення є взаємопов'язаними. Для врахування екосистеми цифрової трансформації в процесі діяльності підприємства значну увагу варто приділяти штатному розпису як інструментальному базису структури підприємства. Запропоновані теоретико-прикладні засади створюють підґрунтя для подальшого поглибленого вивчення та деталізації стратегічних напрямів оптимізації організаційної структури в межах екосистеми цифрової трансформації.

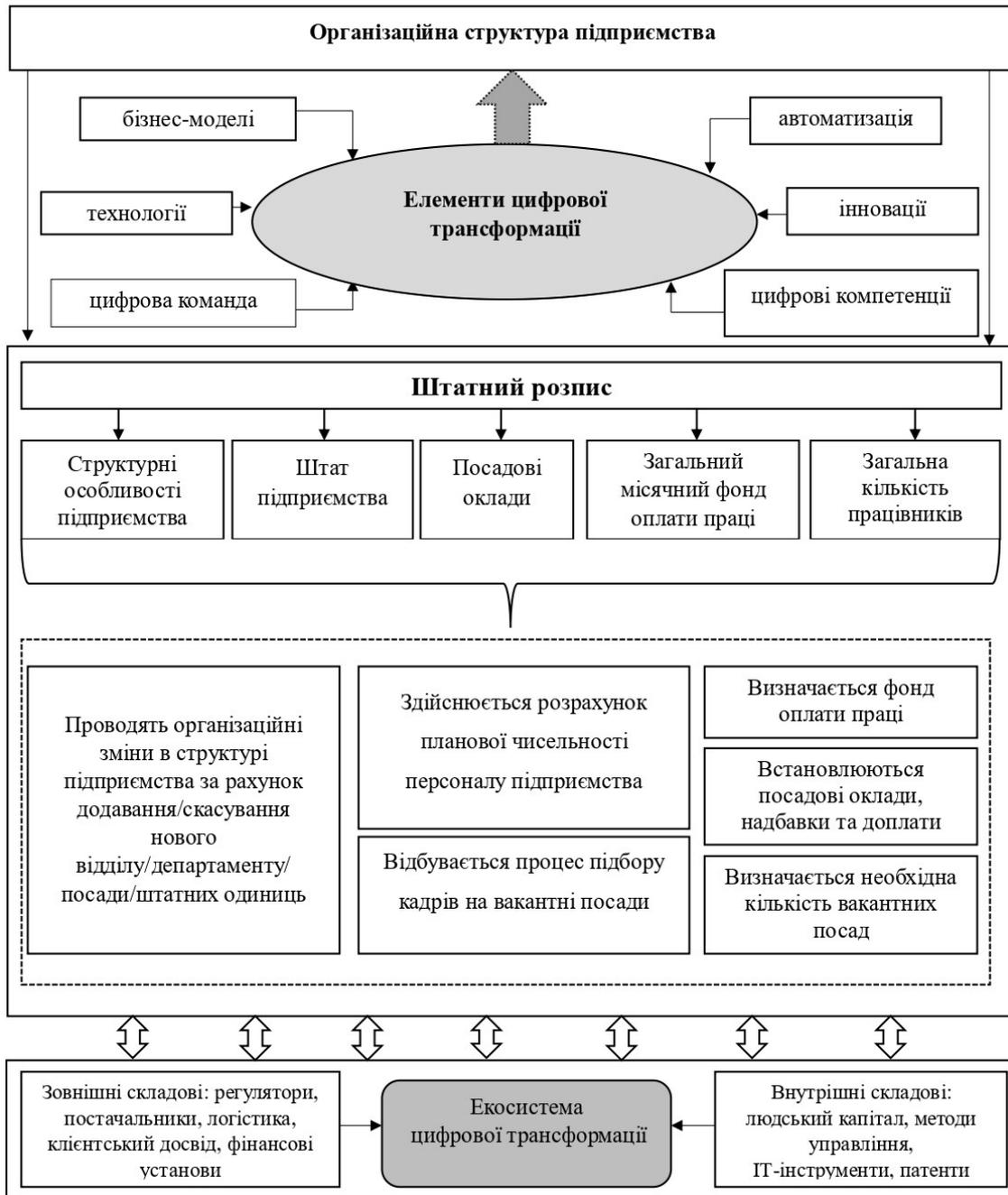


Рис. 2. Модель впливу цифрової трансформації на формування штатного розпису підприємства
Джерело: авторська розробка.

Література

1. Козик В.В. Організаційна структура промислового підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток. Економіка: реалії часу. 2013. №1 (6). С. 190-195
2. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством. Бізнес-інформ. Економіка підприємства. 2012. № 12. С. 192-195
3. Луцик Т.Р. Основні етапи реструктуризації підприємств в системі стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2006. № 1, Т. 2 (77). С. 117–120.
4. Метленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. Загальні питання економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 10. С.46-49
5. Дідковська Л.Г. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко – К. : Алерта: КНТ, 2012. 516 с.
6. Devaney Erik (2022). Types of Organizational Structure Every Company Should Consider. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams>
7. Левіт О.О., Рогов В.Г. Типізація структур управління та їхній вплив на розвиток інтелектуального капіталу в інжинірингових компаніях. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. Випуск 21. С. 108-119
8. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1. https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administruvannya_ch1/index_3.htm
9. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.
10. Зайченко К.С., Реклізон Ю.І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. Економіка та суспільство. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. 2024. Випуск №60. <file:///C:/Users/Volodymyr/Downloads/3598-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3514-1-10-20240321.pdf>
11. Скібіцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч.посіб./ Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 416 с.
12. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. – Дніпро: Арт-Прес, 2023, – 352 с.
13. Міністерство праці та соціальної політики України. Лист «Щодо штатного розпису» від 27.06.2007 № 162/06/187-07 https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v162_203-07#Text

References

1. Kozyk, V.V. (2013) Orhanizatsiina struktura promyslovoho pidpriemstva, oriientovano na stiiki rozvytok [Organizational structure of an industrial enterprise oriented towards sustainable development]. Ekonomika: realii chasu. 1(6), pp. 190–195. [in Ukrainian].
2. Karminska-Bielobrova, M.V. (2012) Orhanizatsiini struktury upravlinnia pidpriemstvom [Organizational structures of enterprise management]. Biznes-inform. Ekonomika pidpriemstva. 12, pp. 192–195. [in Ukrainian].
3. Lutsyk, T.R. (2006) Osnovni etapy restrukturyzatsii pidpriemstv v systemi stratehichnoho upravlinnia [The main stages of enterprise restructuring in the system of strategic management]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. 1(2), pp. 117–120. [in Ukrainian].
4. Metlenko, N.H. (2009) Formuvannya orhanizatsiinoi struktury upravlinnia yak skladovoi vnutrishnoho hospodarskoho mekhanizmu promyslovoho pidpriemstva [Formation of the organizational structure of management as a component of the internal economic mechanism of an industrial enterprise]. Investytsii: praktyka ta dosvid. 10, pp. 46–49. [in Ukrainian].
5. Didkovska, L.H. & Hordiienko, P.L. (2012) Menezhment [Management]: navch. posibnyk. Kyiv: Alerta: KNT. [in Ukrainian].
6. Devaney Erik (2022). Types of Organizational Structure Every Company Should Consider. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams>
7. Levit, O.O. & Rohov, V.H. (2024) Typizatsiia struktur upravlinnia ta yikhniy vplyv na rozvytok intelektualnoho kapitalu v inzhynirnykh kompaniiakh [Typology of management structures and their impact on the development of intellectual capital in engineering companies]. Tavriiskiy naukoviy visnyk. Serii: Ekonomika, (21), pp. 108–119. [in Ukrainian].
8. Nebava, M.I. & Ratushniak, O.H. (2025) Menedzhment orhanizatsii i administruvannya. Chastyna 1 [Management of organizations and administration. Part 1]. Available at: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administruvannya_ch1/index_3.htm
9. Baieva, O.V., Novalska, N.I. & Zhalat-Lozynska, L.O. (2017) Menedzhment i administruvannya: v 2 ch. Ch. II. Menedzhment [Management and administration: in 2 parts. Part II. Management]: navch. posib. Kyiv: DP “Vyd. dim “Personal”. [in Ukrainian].
10. Zaichenko, K.S. & Reklizon, Yu.I. (2024) Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia na riznykh etapakh zhyttievoho tsykladu pidpriemnytskykh struktur [Improving the organizational structure of management at different stages of the life cycle of business structures]. Ekonomika ta suspilstvo. Pidpriemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist, (60). [in Ukrainian].
11. Skibitska, L.I. & Skibitskyi, O.M. (2014) Menedzhment [Management]: navch. posib. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
12. Sydorov, O.A., Alohyna, T.V., Fisunenکو, N.O. & Sydorova, E.O. (2023) Menedzhment i administruvannya [Management and administration]: pidruchnyk. Dnipro: Art-Pres. [in Ukrainian].
13. Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine (2007) Lyst «Shchodo shtatnoho rozpysu» [Letter "Regarding the staffing table"] dated June 27, 2007, No. 162/06/187-07. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v162_203-07#Text