

Юлія ТЕРЛЕЦЬКА¹,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7581-0409>

¹ Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Прийняття: 03/07/2026
Рецензія: 03/08/2026
Публікація: 02/10/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-3-13>

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ЯК ТЕХНОЛОГІЯ МОДЕЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

JEL Класифікатор:
D20, L20



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/)

© Терлецька Ю.,
2026

У статті узагальнено теоретичні та практичні засади побудови організаційного дизайну як технології моделювання підприємства в умовах цифровізації. Доведено, що в умовах нових викликів та загроз доцільність удосконалення організаційного дизайну українських товаровиробників підсилюється появою нових організаційно-правових форм організації бізнесу, обмеженістю виробничих ресурсів, високим рівнем нестабільності середовища функціонування, посиленням конкуренції між товаровиробниками. Встановлено, що організаційний дизайн підприємства не є стабільним утворенням, тому його складові елементи та взаємозв'язки між ними менеджери повинні періодично коригувати та удосконалювати. Перманентні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі потребують системного оновлення елементів організаційного дизайну суб'єкта підприємницької діяльності. Виявлено, що потреба у проведенні оптимізації організаційного дизайну виникає тоді, коли програма, орієнтована на процес мінімізації рівня виробничих витрат та раціонального використання виробничих ресурсів, не приносить підприємству очікуваних результатів. Доведено, що наявність певного дисбалансу у процесі розподілу посадових обов'язків між працівниками структурних підрозділів є сигналом для управлінського апарату про те, що в організаційній структурі з'явилися проблеми, які потрібно оперативно вирішувати. Обґрунтовано пріоритети формування організаційного дизайну підприємства в умовах цифровізації та запропоновано шляхи його оптимізації.

ISSN 2786-5339 ([print](#))
ISSN 2786-5347 ([online](#))

Ключові слова: організаційний дизайн, процес структуризації підприємства, резильєнтність бізнес-систем, організаційна структура управління, цифрові технології, пріоритети формування організаційного дизайну.

Yuliya TERLETSKA

ORGANIZATIONAL DESIGN AS TECHNOLOGY ENTERPRISE MODELING IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

The article summarizes the theoretical and practical principles of building organizational design as a technology for modeling an enterprise in the context of digitalization. It is proven that in the context of new challenges and threats, the expediency of improving the organizational design of Ukrainian producers is enhanced by the emergence of new organizational and legal forms of business organization, limited production resources, a high level of instability of the operating environment, and increased competition between producers. It has been found that the flexibility of organizational design lies in its ability to adapt to continuous changes in the external environment, while maintaining an optimally formed structure in order to achieve the mission and goals of the business entity. It has been established that the organizational design of an enterprise is not a stable entity, therefore its constituent elements and the relationships between them must be periodically adjusted and improved by managers. Permanent changes in the internal and external environment require systematic updating of the elements of the organizational design of the business entity. It was found that the need to optimize organizational design arises when a program focused on the process of minimizing production costs and rational use of production resources does not bring the expected results to the enterprise. In addition, this process may be relevant in the case of an uneven distribution of functional responsibilities among management personnel, as it leads to overload or, conversely, a low level of workload for managers. It is proven that the presence of a certain imbalance in the process of distributing job responsibilities between employees of structural units is a signal to the management that problems have appeared in the organizational structure that need to be resolved promptly. The priorities for forming the organizational design of an enterprise in the context of digitalization are substantiated and ways of its optimization are proposed.

Keywords: organizational design, enterprise structuring process, resilience of business systems, organizational management structure, digital technologies, priorities for the formation of organizational design.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, незалежно від форми власності, організа-

ційно-правової форми господарювання та галузевої належності, спонують топ-менеджерів вітчизняних підприємств періодично здійснювати організаційні зміни. Це пояснюється посиленням впливу цифровізації, глобальних медійних та комунікаційних мереж, появою потенційних можливостей безпечного використання віртуального простору у процесі вирішення виробничих завдань. Так, наприклад, під час прийняття менеджерами стратегічних управлінських рішень дедалі частіше використовуються елементи штучного інтелекту, що сприяє процесу активізації організаційного та функціонального структурування підприємства, а також зумовлює необхідність удосконалення його організаційного дизайну. Цей процес ґрунтується на імплементації сучасних методів менеджменту з активним використанням новітніх цифрових технологій. В умовах нових викликів та загроз доцільність удосконалення організаційного дизайну українських товаровиробників підсилюється також появою нових організаційно-правових форм організації бізнесу, обмеженістю виробничих ресурсів, високим рівнем нестабільності середовища функціонування, посиленням конкуренції між товаровиробниками тощо. Зазначене вище актуалізує наукове дослідження у контексті обґрунтування практичних пропозицій з удосконалення організаційного дизайну господарюючих суб'єктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу проблемі формування й удосконалення організаційного дизайну українських товаровиробників приділено у наукових дослідженнях таких вчених, як Д. Бабиш, Д. Маковій, Т. Проскуріна [1]; Л. Баценко [2]; М. Галицький, О. Гудзь [3]; М. Михайлова [6]; О. Сватюк, Н. Ярошевич [5]; Т. Соколенко [6]; Ю. Терлецька [7-9], І. Чернявський [3], В. Шорохов [10] та інші.

Метою статті є поглиблення теоретичних положень з окресленої проблематики та обґрунтування прикладних рекомендацій з удосконалення організаційного дизайну суб'єктів підприємницької діяльності в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Становлення теорії організаційного дизайну безпосередньо пов'язане з трансформацією наукових поглядів на процес моделювання фірм та їхню структуризацію. У нинішніх умовах господарювання цифрова трансформація, автоматизація бізнес-процесів, сучасні інноваційні технології є ключовими драйверами розвитку українського бізнесу, які, зокрема, потребують редизайну його організації. Сучасні реалії актуалізували запит топ-менеджерів на вітчизняні технології та інструменти, що забезпечують резильєнтність бізнес-систем, тобто їхню спроможність не лише протистояти кризам, але й

ефективно адаптуватися до змін, швидко відновлюватися після збурень та оперативно трансформуватися для продовження життєдіяльності в умовах економічної нестабільності. Це безпосередньо стосується й організаційного дизайну суб'єктів підприємницької діяльності.

Організаційний дизайн, як економічний термін, безпосередньо пов'язаний з американським дослідником Дж. Гелбрайтом. Науковець уперше описав модель та логіку процесу формування організаційного дизайну, а також дослідив взаємозалежність його складових елементів. Дж. Гелбрайт обґрунтував процес моделювання організації за рахунок поєднання взаємопов'язаних між собою складових елементів, спрямованих на забезпечення оптимального рівня функціонування товаровиробника [10].

Процес еволюції організаційного дизайну (від громіздких бюрократичних структур до гнучких адаптивних моделей) характеризує його спроможність відповідати сучасним реаліям функціонування бізнесу. Топ-менеджери українських суб'єктів підприємницької діяльності змушені періодично оновлювати сформовані моделі організаційного дизайну для того, щоб вони могли залишатися конкурентоспроможними на ринку товарів та послуг.

Організаційний дизайн у фаховій літературі розглядається як комплексний процес створення та налаштування елементів організації (систем, структур, індикаторів, культури, компетенцій, бізнес-процесів) з метою досягнення стратегічних пріоритетів життєдіяльності. Основним призначенням оргдизайну є забезпечення адаптивності та гнучкості організації, що дозволяє апарату управління оперативно реагувати на потенційно вразливі для неї зовнішні зміни та виклики, узгоджуючи при цьому всі структурні елементи із сформованою стратегією розвитку. Процес моделювання організаційного дизайну передбачає необхідність дотримання апаратом управління таких принципів:

- узгодження організаційного дизайну товаровиробника із стратегією, що сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку та раціоналізації процесу побудови організаційного дизайну;
- забезпечення високого рівня адаптивності суб'єкта підприємницької діяльності до безперервних змін середовища функціонування;
- забезпечення чіткості формулювання функціональних обов'язків та повноважень;
- сприяння розвитку людського потенціалу, мотивації та залученості працівників до реалізації стратегічних завдань розвитку підприємства;

- забезпечення процесу гармонізації усіх складових елементів організаційного дизайну.

Підґрунтям процесу управління у будь-якому бізнесі є його організаційна структура (ОСУ). Механізм взаємодії між його структурними підрозділами – це своєрідний технологічний ланцюг, що охоплює весь процес створення товару чи надання послуги, починаючи з моменту одержання запиту про можливість їхнього продукування аж до отримання товаровиробником прибутку. Цей процес відображено в організаційній структурі управління господарюючого суб'єкта [7].

ОСУ виконує роль формалізованого документа, що визначає рівень підпорядкованості працівників у системі менеджменту підприємства. Крім того, організаційна структура управління відображає розподіл функціональної відповідальності між посадовими особами [3]. Модель організаційної структури управління підприємством дозволяє враховувати специфіку функціонального розподілу посадових обов'язків, горизонтальну взаємодію між структурними підрозділами та вертикальну ієрархію управління. Важливим елементом моделі є процес ідентифікації ролей ключових посад управлінської вертикалі, зокрема таких, як власник, директор, керівники функціональних підрозділів. Такий підхід дозволяє топ-менеджерам оперативно ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, брати на себе відповідальність за процес їхньої реалізації, використовувати на практиці дієві управлінські механізми (згідно бізнес-цілей підприємства), здійснювати управління персоналом з акцентом на необхідності досягнення стратегічних цілей, проводити оцінювання потенційно можливих ризиків різних рівнів складності, завчасно адаптуватися до перманентних змін, а також системно опрацьовувати службову інформацію, незалежно від її обсягів чи складності.

У сучасних реаліях управлінському апарату з метою впровадження на практиці організаційних змін та забезпечення подальшої життєдіяльності підприємства варто зосередити особливу увагу на доцільності підвищення рівня організаційної гнучкості, яка є властивістю організаційного потенціалу товаровиробника. Організаційний потенціал, як і будь-який інший ресурс, у випадку його оптимального використання, може стати джерелом доданої вартості. Викладене вище безпосередньо стосується й гнучкості організаційного дизайну товаровиробника.

Варто зауважити про те, що гнучкість організаційного дизайну полягає у його здатності адаптуватися до безперервних змін у зовнішньому середовищі, підтримуючи при цьому оптимально сформовану структуру з метою досягнення місії та цілей суб'єкта господарювання. Це означає,

що організаційний дизайн товаровиробника не є стабільним утворенням, тому його складові елементи та взаємозв'язки між ними менеджери повинні періодично коригувати та удосконалювати. Перманентні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії потребують системного оновлення елементів організаційного дизайну [9].

Розглянемо особливості побудови організаційного дизайну на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Підприємство є однією з дочірніх структур кондитерської корпорації «Рошен». Історія розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розпочалась у 1886 році. Сьогодні до складу компанії входить чотири кондитерські фабрики в Україні, а саме: Київська, Бориспільська, Кременчуцька, Вінницька. Крім того, корпорація «Рошен» володіє виробничими об'єктами за кордоном. До їхнього переліку входять Bonbonetti Choco Kft в Угорщині та Клайпедська кондитерська фабрика у Литві.

У рейтингу Global Top-100 Candy Companies корпорація «Рошен» серед світових товаровиробників-кондитерів займає 24-е місце. Асортимент продукції підприємства налічує понад 330 різновидів кондитерських виробів. З початком повномасштабного вторгнення рф в Україну обсяги реалізації кондитерської продукції компанією скоротились майже у 6 разів. Проте, уже у II-III кварталі 2022 року топ-менеджерам підприємства вдалось поліпшити ситуацію та відновити обсяги експорту продукції. Продукція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відповідає міжнародним стандартам якості, оскільки її сертифіковано відповідно до вимог стандартів ISO 9001:2008 у сфері якості продуктів харчування та ISO 22000:2005 у сфері їхньої безпеки. Цей факт засвідчує високий рівень виробничих стандартів та підтверджує те, що товаровиробник дотримується міжнародних вимог забезпечення якості та безпечності харчової продукції.

Аналіз показників ефективності операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023-2025 роки дає підстави стверджувати про те, що суб'єкт господарювання є лідером на ринку кондитерської продукції з вагомою часткою у національних продажах. Попри складні умови функціонування бізнесу, спричинені повномасштабною війною з боку рф та економічною нестабільністю, компанія продовжує не лише розвиватися, але й масштабувати процес виробництва [4].

Діагностування організаційної структури управління у сучасних умовах є чинником підвищення рівня ефективності управління підприємством. Діагностика дозволяє не лише виявити потенційні проблеми у сформованій структурі, але й ідентифікувати потенційні можливості процесу її оптимізації та удосконалення. Для всебічного аналізу ОСУ важливо

враховувати різні аспекти процесу її функціонування, зокрема, ієрархічні та функціональні складові. Ієрархічна складова організаційної структури управління забезпечує розуміння вертикальної структури підприємства, що містить рівні управління, особисту відповідальність та повноваження апарату управління. Вона дозволяє топ-менеджерам проаналізувати, наскільки ефективно розподілені функціональні обов'язки серед працівників різних рівнів управління, а також об'єктивно оцінити, наскільки ефективним є комунікаційний процес між структурними підрозділами [2].

Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» побудована за лінійно-функціональною ознакою. У сформованій структурі передбачено розподіл повноважень та відповідальності за функціями менеджменту, а ухвалення управлінських рішень відбувається згідно управлінської ієрархії. При цьому процес управління на підприємстві організовано за лінійною схемою, у якій функціональні відділи допомагають лінійним керівникам оперативно вирішувати виробничі завдання. Сформована структура чітко відтворює лінійно-функціональний підхід до управління підприємством, який формує підґрунтя для оптимальної побудови системи менеджменту.

Рационально спроектована організаційна структура здійснює вагомий вплив на процес підвищення ефективності операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Суб'єкт господарювання впродовж тривалої історії становлення та розвитку намагається працювати ефективно та бути конкурентоспроможним на ринку, вписуючись у загальну концепцію соціально-орієнтованої логістики. Саме для того, щоб ОСУ відповідала стратегії розвитку товаровиробника, управлінському апарату варто ретельно обґрунтовувати основні види діяльності, масштаби виробництва продукції, чітко розподіляти обов'язки між структурними підрозділами та системно контролювати процес управління підприємством. Це дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» й надалі досягати високих результатів у процесі здійснення ним операційної діяльності. Водночас, для забезпечення ефективної життєдіяльності господарюючого суб'єкта управлінському персоналу необхідно систематично аналізувати динаміку зміни чинників середовища функціонування, які впливають на вибір організаційного дизайну та етапи його формування, не виключаючи при цьому доцільність його періодичного удосконалення.

Практичний досвід свідчить про те, що топ-менеджери суб'єкта підприємницької діяльності змушені періодично проводити організаційні зміни, пов'язані з посиленням впливу цифровізації, глобальних медійних і комунікаційних мереж, можливостями безпечного використання віртуаль-

ного простору з метою вирішення пріоритетних завдань бізнесу. У процесі ухвалення управлінських рішень топ-менеджери все частіше використовують елементи штучного інтелекту, що сприяє активізації організаційного та функціонального структурування товаровиробника, а також зумовлює необхідність формування нового організаційного дизайну. Він ґрунтується на впровадженні у господарську практику інноваційних структур, креативних ідей та сучасних методів управління з активним використанням сучасних цифрових технологій.

У сучасних реаліях цифрова трансформація стала невід'ємною складовою процесу функціонування українського бізнесу, оскільки безпосередньо впливає на формування стратегічних орієнтирів його подальшого розвитку. Впровадження змін у діяльність підприємницьких структур є доволі складним процесом, який супроводжується низкою непередбачуваних викликів і потенційно несприятливих ризиків. Чим швидше бізнес в умовах воєнного стану матиме можливість ефективно вирішувати різноманітні адміністративні та управлінські проблеми, тим оперативніше він зможе завершити процес відновлення життєдіяльності. Тому використання цифрових технологій нині набирає все більших обертів, а ключовими причинами сформованої тенденції є необхідність оптимізації бізнес-процесів та підвищення рівня ефективності управління суб'єктами підприємницької діяльності [8].

Практичний досвід свідчить про те, що для успішної побудови організаційного дизайну в умовах цифрової трансформації бізнесу топ-менеджерам важливо віднайти оптимальний баланс між креативністю, інноваційністю та організаційною структурою управління, корпоративною культурою, організаційною поведінкою. Крім того, необхідно враховувати особливості командної роботи та мати чітке бачення стратегічних орієнтирів забезпечення подальшої життєдіяльності підприємства. На думку науковців, потреба у проведенні оптимізації організаційного дизайну виникає тоді, коли програма, орієнтована на процес мінімізації рівня виробничих витрат та раціонального використання виробничих ресурсів, не приносить компанії очікуваних результатів [1, 6]. Крім того, цей процес може бути актуальним у випадку нерівномірного розподілу функціональних обов'язків між управлінським персоналом, оскільки призводить до перенавантаження чи, навпаки, низького рівня завантаженості менеджерів. Наявність певного дисбалансу у процесі розподілу посадових обов'язків між працівниками структурних підрозділів є сигналом для управлінського апарату про те, що в організаційній структурі з'явилися проблеми, які потрібно оперативно вирішувати [2].

У процесі оптимізації організаційного дизайну в умовах цифровізації бізнесу апарату управління необхідно враховувати потенційно можливі переваги та недоліки, які можуть несподівано виникнути. До ключових переваг процесу належить таке:

- підвищення рівня інноваційності підприємства, оскільки креативний дизайн зумовлює розвиток нових ідей та інноваційних рішень, а це, своєю чергою, сприяє розробці фахівцями унікальних різновидів продукції та послуг;
- креативний підхід передбачає командну роботу, що сприяє раціоналізації комунікаційного процесу та взаємодії між фахівцями різних структурних підрозділів;
- процес стимулювання та мотивації творчості підвищує рівень задоволеності персоналу, що суттєво знижує рівень плинності кадрів та підвищує продуктивність праці;
- забезпечення гнучкості, що передбачає використання менш формалізованих типів ОСУ, а це, своєю чергою, дозволяє управлінському та виробничому персоналу швидше адаптуватися до періодичних змін ринкової кон'юнктури;
- формування інклюзивної корпоративної культури, що сприятливо відображається на репутації суб'єкта підприємницької діяльності.

До потенційно можливих недоліків процесу оптимізації організаційного дизайну належить таке:

- надмірний рівень креативності без відповідного управлінського контролю зумовлює ризик виникнення хаосу, що може призвести до розпорошення наявних ресурсів та зниження рівня ефективності діяльності;
- недостатній рівень формалізації організаційної структури може призвести до плутанини у розподілі повноважень та обов'язків, що може ускладнити процес управління підприємством;
- побудова організаційного дизайну потребує трансформації організаційної культури товаровиробника;
- процес інвестування коштів у нові ідеї та сучасні цифрові технології потребує залучення додаткових фінансових ресурсів;
- креативний підхід до побудови організаційного дизайну потребує від менеджерів оновлення навичок, знань, компетенцій за рахунок додаткового навчання.

На практиці процес удосконалення організаційної структури топ-менеджери проводять із врахуванням великої кількості критеріїв, які безпосередньо залежать від оперативності реагування управлінського апарату

на внутрішні та зовнішні подразники, а також сформованої методики оцінювання раціональності побудови ОСУ. До їхнього переліку, зокрема, належить спроможність структури оптимально пристосовуватися до перманентних змін середовища функціонування товаровиробника, мінімальну кількість рівнів управління, зосередження функціональних ланок у функціональних вузлах, що передбачає реальну можливість участі кожної з них у процесах управління, щільність взаємодії усіх рівнів та ланок організаційної структури тощо.

Висновки та пропозиції. Узагальнюючи викладене вище, слід зазначити, що процес розмежування рівнів зрілості систем менеджменту суб'єктів підприємницької діяльності щодо можливостей ефективної реалізації функцій управління дозволяє топ-менеджерам визначити, на якому етапі розвитку вони знаходяться та обґрунтувати дієві заходи, спрямовані на процес підвищення рівня ефективності виробничо-господарської діяльності. Залежно від рівня зрілості системи менеджменту апарат управління формує перелік заходів, орієнтованих на процес удосконалення організаційного дизайну та механізму оптимізації взаємозв'язків між структурними підрозділами й безпосередніми виконавцями виробничих завдань. Лише комплексний підхід до процесу оптимізації організаційного дизайну дозволить топ-менеджерам сформулювати ОСУ, яка відповідатиме сучасним ринковим вимогам і при цьому буде адаптованою до впливу несприятливих чинників середовища функціонування товаровиробника. Процес оптимізації організаційного дизайну передбачає необхідність вирішення управлінськими працівниками нагальних виробничих проблем, пов'язаних з необхідністю раціоналізації бізнес-процесів, системи маркетингу, фінансів, кадрів та інших важливих аспектів на рівні окремих структурних підрозділів, у той час, як стратегічно важливі рішення ухвалюватимуть топ-менеджери на вищому рівні управління суб'єктом господарювання.

ЛІТЕРАТУРА

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. Баценко Л. М. Діагностика організаційної структури як елемент її оптимізації. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. №2. С. 22 – 25.
3. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г., Чернявський, І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Еко-*

номіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 2. С. 10 – 18. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010202>.

4. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/ua/>.

5. Сватюк О. Р., Ярошевич Н. Б. Ситуаційні чинники та ознаки зміни організаційних структур менеджменту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 120 – 136.

6. Соколенко Т. М., Михайлова М. О. Моделювання організаційної структури менеджменту. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2015. III (7). № 42. С. 86 – 89.

7. Терлецька Ю. О. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства. *Молодий вчений*. 2022. №7 (107). С. 101 – 104. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-7-107-20>.

8. Терлецька Ю. О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск № 54 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>.

9. Терлецька Ю. О. Раціоналізація організаційної структури управління: наукові підходи та механізми реалізації. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 258 – 262. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.258-262>.

10. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44 (2). С. 48 – 57.

REFERENCES

1. Babych D. V., Proskurina T. V., Makoviy D. D. Udoskonalennya orhanizatsiynoyi struktury upravlinnya yak vazhlyvyi mekhanizm upravlinnya suchasnym pidpryyemstvom. *Market infrastructure*. 2018. № 24. Pp. 91 – 95.

2. Batsenko L. M. Diahnostyka orhanizatsiynoyi struktury yak element yiyi optymizatsiyi. *Naukovyy visnyk MNU imeni V.O. Sukhomlynskoho. Scientific Bulletin of the Moscow State University named after V. O. Sukhomlynsky*. 2017. №2. Pp. 22 – 25.

3. Hudz O. YE., Hadytskyy M. H., Chernyavskyy, I. Yu. Stratehichni stsenariyi rozvytku tsyvrovoyi transformatsiyi upravlinnya pidpryyemstv v novykh ekonomichnykh realiyakh. *Economics. Management. Business*. 2024. № 2. Pp. 10 – 18. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010202>.

4. Ofitsiynny sayt kondyterskoї korporatsії «Roshen». URL: <https://www.roshen.com/ua/>.

5. Svatyuk O. R., Yaroshevych N. B. Sytuatsiyni chynnyky ta oznaky zminy orhanizatsiynykh struktur menedzhmentu. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs*. 2018. № 2. Pp. 120 – 136. 6. Sokolenko T. M., Mykhalova M. O. Modelyuvannya orhanizatsiynoyi struktury menedzhmentu. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2015. III (7). № 42. Pp. 86 – 89.

7. Terletska, Yu.O. Kliyentooriyentovanist yak chynnyk formuvannya rivnya zrilosti systemy menedzhmentu pidpryyemstva. *Young Scientist*. 2022. № 7 (107). Pp. 101 – 104. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-7-107-20>.

8. Terletska, Yu.O. Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi biznesu. *Economy and society*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>.

9. Terletska, Yu.O. Ratsionalizatsiya orhanizatsiynoyi struktury upravlinnya: naukovy pidkhody ta mekhanizmy realizatsiyi. *Economic space*. 2025. № 198. Pp. 258 – 262. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.258-262>.

10. Shorokhov V.V. Osoblyvosti evolyutsiyi orhanizatsiynykh struktur upravlinnya pidpryyemstvom. *Efficiency of public administration*. 2015 № 44 (2). Pp. 48 – 57.