

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-118>

УДК 338.24

ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ПІДПРИЄМСТВА НА КРЕАТИВНІЙ ОСНОВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

STRUCTURE OF THE ORGANIZATIONAL DESIGN OF THE ENTERPRISE ON A CREATIVE BASIS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Гудзь Олена Євгенівна

доктор економічних наук, професор,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9982-7328>

Коровін Віктор Олексійович

аспірант,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0832-4106>

Gudz Olena, Korovin Viktor

State University of Information and Communication

У статті уточнено сутність організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації, з'ясовано його роль та значення. Наголошено, що побудова організаційного дизайну на креативних засадах в умовах цифровізації є складним і багатограним процесом. Узагальнення експертних висновків, аналіз наукових публікацій, й здійснені дослідження дозволили розробити пропозиції щодо використання креативних технологій, окреслити проблеми, визначити чинники впливу, виявити переваги, можливості і недоліки та обґрунтувати етапи побудови організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації. Доведено, що побудова організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації з урахуванням усіх впливових аспектів є ключовим елементом для досягнення успіху в умовах сучасного бізнесу, що вимагає постійної уваги і здатності до адаптації, а також впровадження креативних підходів й новітніх цифрових технологій, що допоможе підвищити гнучкість, продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: організаційний дизайн, підприємства, креативність, цифровізація, креативні технології.

The article notes that modern enterprises are forced to make significant organizational changes, which is explained by the strengthening of the influence of digitization, global media and communication networks, the growth of opportunities for safe use of virtual space for business tasks, and, in the process of making management decisions, elements of artificial intelligence are increasingly used, which contributes to the activation of organizational and functional structuring in various enterprises and leads to the construction of new organizational designs based on the implementation of innovative structures, creative ideas and modern management methods with the active use of the latest digital technologies. The essence of the organizational design of the enterprise on a creative basis in the conditions of digitalization is clarified, its role and significance are clarified. It is emphasized that the construction of organizational design on a creative basis in the conditions of digitalization is a complex and multifaceted process. The generalization of expert conclusions, the analysis of scientific publications, and the conducted research made it possible to develop proposals for the use of creative technologies, outline problems, determine influencing factors, identify advantages, opportunities and shortcomings, in particular, it was summarized that the construction of organizational design on a creative basis in conditions of digitalization has the potential to make an enterprise more innovative and adaptive to change, but can also create challenges that require careful planning and management, and only the right balance between creativity and structure will help to maximize the advantages of this approach, while minimizing its disadvantages. The stages of building an enterprise's organizational design on a creative basis in conditions of digitalization are substantiated. It has been proven that the construction of the organizational design of the enterprise on a creative basis in the conditions of digitalization, taking into account all influential aspects, is a key element for achieving success in the conditions of modern business, which requires constant attention and the ability to adapt, as well as the implementation of creative approaches and the latest digital technologies, which will help increase the flexibility, productivity and competitiveness of the enterprise.

Keywords: organizational design, enterprises, creativity, digitalization, creative technologies.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства змушені здійснювати істотні організаційні зміни, що пояснюється посиленням впливу цифровізації, глобальних медійних і комунікаційних мереж, зростанням можливостей безпечного використання віртуального простору для бізнесових завдань. Так, у процесі ухвалення управлінських рішень, дедалі частіше застосовуються елементи штучного інтелекту, що сприяє активізації організаційного та функціонального структурування в різних підприємствах та зумовлює побудову нових організаційних дизайнів, які базуються на впровадженні інноваційних структур, креативних ідей і сучасних методів управління з активним використанням новітніх цифрових технологій. В Україні потреба в розробці організаційного дизайну підприємств на креативній основі в умовах цифровізації підсилюється ще й наступним: з'являються нові організаційно-правові форми підприємств; обмеженість ресурсів; перехід від галузевого підходу до корпоративного в бізнес-комунікаціях; висока нестабільність і зростання кризових явищ в зовнішньому середовищі; прискорені темпи впровадження інновацій; зростання різноманітних ризиків і загроз; посилення конкуренції, що вимагає уточнення цілей, задач та стратегій діяльності підприємств на основі креативного підходу; швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних та медійних технологій. Вказане, підтверджує актуальність, цінність та практичну затребуваність представленого дослідження щодо розробки пропозицій побудови організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значна увага проблематиці формуванню та удосконаленню організаційного дизайну підприємства приділяється в опублікованих працях, таких визнаних науковців, як: Гевко В. Л. [1], Гресь Г. [2], Долгова Л. [3], Кирильєва Л., Поливана Л., Кащенко Н., Наумова Т., Акімова Н. [4], Палагута С. [5], Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. [6], Даф Р. [7], Поливана Л., Кирильєва Л., Луценко О. [8], Ван Вулпен Е. [9]. Однак, в нових економічних реаліях та в умовах цифровізації підприємства потребують розробки пропозицій побудови організаційного дизайну підприємства на креативній основі що зумовлює наукову доцільність поглиблених додаткових розвідок.

Постановка завдання. Метою дослідження є уточнення сутності організаційного

дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації, розробка пропозицій щодо використання креативних технологій, окреслення проблем, визначення чинників впливу, виявлення переваг, можливостей і недоліків та обґрунтування етапів побудови організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Переважно, науковці, організаційний дизайн визначають, як „креативний метод, якісний процес і результат організаційного проектування підприємства та його підсистем, зорієнтований на адекватність організаційних структур, комунікаційних ланцюгів, інформаційних каналів, усього організаційного простору можливостям, викликам і потребам підприємства” [1–9]. „Організаційний дизайн, як гнучкий та адаптивний інструмент реалізації цілей стратегічного розвитку, може розглядатися як процес адміністрування та виконання стратегічного плану підприємства” [9]. При цьому, підтримуємо ствердження, що, „організаційний дизайн характеризує формальні якості підприємства, його взаємодії, ціннісні орієнтири, компетентності персоналу, структурні та функціональні взаємозв'язки” [1–9].

Зауважимо, що доцільність побудови організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації „зростає в умовах постійних коливань параметрів економічного простору, нарощення технологічного прогресу та загострення конкурентоспроможності” [2]. Доречність побудови організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації зумовлено, ще й тим, що сучасне бізнес-середовище вимагає швидкої адекватної реакції на зміни й загрози. „Як процес, організаційний дизайн розглядається з точки зору механізму, за допомогою якого менеджери створюють певний тип організаційної структури та культури, щоб підприємство могло працювати у найбільш ефективний та результативний спосіб” [7]. Саме організаційний дизайн на креативній основі в умовах цифровізації забезпечує підприємствам гнучкість, унікальність та адаптивність, що вважаємо важливим для виживання підприємства в умовах нестабільності. Він також забезпечує формування сприятливого середовища для ефективної взаємодії між структурними підрозділами і проектними командами. Впровадження інноваційних технологій останнього покоління, у бізнес-процеси трансформують роль, функції, комунікаційні зв'язки та взаємодії. Завдяки організаційному дизайну на

креативній основі в умовах цифровізації підприємства стають більш клієнтоорієнтованими, адекватніше реагують на потреби споживачів, підвищують якість обслуговування. Це також покращує корпоративну культуру стимулює підвищення соціальної відповідальності, розширює горизонти можливостей для розвитку персоналу та підтримує досягнення екологічних, соціальних і економічних завдань підприємства. Адже „в умовах цифровізації, коли з експансивною швидкістю зростають обсяги інформації та висуваються конкретні вимоги до її отримання (тріада «своєчасність-важливість-вірогідність»); коли доволі часто змінюється географічне розташування покупців та стейкхолдерів, поширюється вплив соціальних мереж на діяльність суб'єктів господарювання та фізичних осіб, необхідно в комплексі з організаційним забезпеченням активно застосовувати всі можливості техніко-технологічного забезпечення” [4]. „Без цифровізації неможливо працювати з найкращими стратегами й інвесторами, бо саме вони потребують активного занурення в те, що відбувається, розподілу обов'язків та оперативного виконання завдань” [8, с. 9].

Як підтверджують, проведені дослідження, на початковому етапі діяльності підприємства, їх організаційний дизайн характеризується невеликою кількістю ієрархічних рівнів, лише початковими проявами децентралізації в прийнятті управлінських рішень, а також відсутністю формальних регламентів і процедур. Згодом з'являється більше альтернатив і розширюються функціональні можливості, що забезпечує інтеграцію організаційного дизайну в усі бізнес-процеси підприємства. „77% опитаних топ-менеджерів вважають, що в найближчі п'ять років вони будуть використовувати нові технології для прогнозування споживчого запиту; 68% планують використовувати передові технології для покращення прозорості ланцюга постачання, його відстеження та ефективності; 47% вважають, що будуть проводитися операції з використанням блокчейну” [6]. Тобто, пізніше впроваджуються більш складні організаційні структури (мережеві, проектні, матричні, капсульні, оболонкові), які відрізняються гнучкістю, інноваційністю, інклюзивністю та адаптивністю. „Аналіз практики застосування адаптивних структур у формуванні систем управління підприємствами показав, що впровадження структур даного типу має супроводжуватися зміною взаємин між підрозділами підприємства

в першу чергу в частині перерозподілу повноважень і відповідальності. Навпаки, при збереженні діючої системи планування, контролю, розподілу ресурсів, стилю керівництва, методів мотивації персоналу результати впровадження таких структур можуть бути негативними” [3]. Організаційний дизайн на креативній основі в умовах цифровізації, дозволяє підприємству справлятися з кризовими ситуаціями та несподіваними викликами, забезпечуючи стабільну і прибуткову діяльність. Це досягається завдяки організаційній гнучкості, стратегічній адаптивності, швидкості реагування ресурсів, адекватним відповідям, а також гармонізації організаційної поведінки та культури.

Для побудови організаційного дизайну в умовах цифровізації доцільно використовувати такі креативні технології: agile-підхід, що фокусується на відкритій комунікації, швидких рішеннях і адаптивності, що дозволяє співробітникам швидко реагувати на стрімкі зміни економічного простору; формування крос-функціональних команд із представників різних підрозділів сприяє інтеграції різних точок зору та експертизи для покращення процесу ухвалення креативних рішень і розвитку інновацій; дизайнерське мислення (Design Thinking), цей підхід ставить акцент на персоналіях, підходячи до вирішення проблем з емпатією і генеруючи нові ідеї, що сприяє створенню нових продуктів і послуг; використання аналітики великих даних, штучного інтелекту різноманітних комп'ютерних програм, хмарних технологій, Інтернет речей (IoT), блокчейну та машинного навчання, ці технології підвищують ефективність ухвалення рішень та допомагають визначити оптимальну організаційну структуру, а також її сильні та слабкі сторони; гнучкі моделі роботи, оскільки поєднання віддаленої роботи та гібридних форматів допомагає працівникам краще контролювати свій час і місце роботи, що підвищує їх продуктивність та задоволеність; цифрові платформи для спільної роботи (Slack, Microsoft Teams, Trello) забезпечують підвищення ефективності комунікації та сумісного виконання завдань у реальному часі; методи Lean і Six Sigma, допомагають аналізувати та оптимізувати бізнес-процеси, зменшуючи витрати і час на виконання завдань; формування креативно атмосфери, що підтримує експерименти та нові ідеї, сприяє розвитку інновацій і покращенню управлінських процесів; віртуальні інструменти та програмне забезпечення для моделювання бізнес-процесів допомагає

виявляти вузькі місця і знаходити можливості для вдосконалення.

Запровадження вищевказаних креативних технологій значно підвищить ефективність організаційного дизайну підприємства в умовах цифровізації, покращуючи його здатність до адаптації та інновацій.

Водночас, зауважимо, що побудова організаційного дизайну на креативних засадах в умовах цифровізації є складним і багатогранним процесом. Це стосується навіть великих міжнародних корпорацій, які мають численні команди професійних менеджерів і користуються послугами знаних консалтингових фірм. Часто в таких корпораціях виникають труднощі у встановленні гнучкого та адаптивного організаційного дизайну на креативних засадах в умовах цифровізації, що призводить до низької ефективності виконання службових обов'язків, збоїв у виробничих процесах та проблем у бізнес-ланцюгах. Переважно, побудова організаційного дизайну на креативній основі в умовах цифровізації сприяє інноваціям та підвищенню ефективності, однак варто зважати на низку проблем, які можуть виникнути: креативний підхід часто передбачає побудову гнучких, неформальних організаційних структур, що може призвести до виникнення невизначеності в ролях і відповідальностях співробітників; виникнення конфліктів між креативністю та усталеними стандартами, оскільки якщо підприємству притаманні усталені організаційні процеси та процедури, креативні ідеї зустрічають опір з боку тих працівників, які вважають важливим дотримання стандартів; впровадження організаційного дизайну на креативній основі, вимагає істотних змін в організаційній культурі та поведінці, що може бути сприйнято працівниками негативно; розробка та впровадження нових креативних підходів вимагає значних зусиль і часу, що впливає на поточну діяльність та бізнес-процеси; креативний підхід призводить до експериментів, які не завжди виправдані у зрізі бізнес-результатів, що може загрожувати досягненню фінансових і стратегічних цілей; у випадку, якщо підприємство не має чітко окресленої стратегії, це призведе до хаосу та неефективності використання ресурсів; працівники, які звикли до традиційних методів роботи, можуть не прийняти нові підходи, чинити опір, що знизить загальну продуктивність; ідентифікація ефективності побудови організаційного дизайну на креативній основі може визвати труднощі через складність оцінки, оскільки креативність часто

важко формалізувати і діагностувати; працівники можуть зіткнутися з проблемами в комунікації та співпраці через відмінності в підходах і стилях роботи.

Таким чином, для успішної побудови організаційного дизайну на креативній основі в умовах цифровізації, важливо знайти баланс між креативністю, інноваційністю і організаційною структурою, культурою, поведінкою та враховувати потреби й особливості команди, а також мати чітке бачення цілей. Успішні підприємства „характеризуються наявністю у них належної культури і способу мислення; виховують і утримують у себе співробітників, які володіють необхідними компетенціями; домагаються правильної поведінки своїх співробітників” [5].

Для вирішення цих проблем необхідно розглянути чинники, що впливають на побудову організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації. Узагальнення експертних висновків, аналіз наукових публікацій [1–9], й здійснені дослідження дозволили виявити чинники впливу на побудову організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації. Ось основні з них: організаційна культура та поведінка підприємства, оскільки відкрита та підтримуюча культура й поведінка заохочують інновації, експерименти та ризик, сприяють формуванню креативного середовища; місія та стратегічні цілі, оскільки чітко визначені місія й стратегічні цілі підприємства сприяють орієнтації креативних процесів у потрібне русло, таким чином, щоб нові ідеї спрямовувались на досягнення місії та цих цілей; організаційна структура підприємства, оскільки гнучка та динамічна структура, підтримує співпрацю й взаємодію, дозволяє швидше адаптуватися до змін та генерувати нові ідеї; використання сучасних технологій значно полегшує процес генерування і реалізації креативних рішень; якісний кадровий склад, оскільки наявність різноманітних талантів, досвіду та думок в команді сприяє появі нових ідей та підходів, диверсифікації думок і поглядів, а підприємства, які заохочують різноманітність думок, мають більший потенціал для креативності; досвід взаємодії з міжнародними партнерами та участь у глобальних мережах сприяють гнучкості, толерантності, адаптивності; постійне навчання та розвиток персоналу допомагають підтримувати актуальність знань і навичок, що сприяє підвищенню ефективності й креативному мисленню; доступ до необхідних ресурсів,

включаючи фінансові є критично важливим чинником для побудови адекватного організаційного дизайну; рівень конкуренції на ринку, оскільки адаптація до змін у попиті та дій конкурентів стимулює креативність як відповідь на нові виклики.

Означені чинники необхідно враховувати, оскільки вони взаємодіють між собою та підсилюють чи послаблюють вплив на ефективність, гнучкість та адекватність організаційного дизайну підприємства.

Отже, побудова організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації з урахуванням усіх впливових аспектів є ключовим елементом для досягнення успіху в умовах сучасного бізнесу. Це вимагає постійної уваги і здатності до адаптації в нових умовах, а також впровадження креативних підходів й новітніх цифрових технологій, що допоможе підвищити гнучкість, продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

При побудові організаційного дизайну на креативній основі в умовах цифровізації, слід враховувати переваги, можливості та недоліки, що можуть виникнути для підприємства. Розглянемо їх детальніше. До переваг і можливостей віднесемо: підвищення інноваційності, оскільки такий дизайн сприяє розвитку нових ідей і рішень, що зумовлює розробку унікальних продуктів і послуг; забезпечення гнучкості, оскільки такий дизайн зазвичай використовує менш формалізовані організаційні структури, що дозволяє швидше адаптуватися до змін у ринковій кон'юнктурі; стимулювання й мотивація творчості підвищує задоволеність працівників, що, в свою чергу, зменшує плинність кадрів і підвищує продуктивність; креативний підхід часто передбачає командну роботу, що сприяє покращенню комунікацій і співпраці між різними підрозділами і працівниками; формування інклюзивної організаційної культури, що підвищує імідж підприємства та сприяє залученню талановитих спеціалістів.

До недоліків віднесемо: недостатня формалізація структур, може призвести до неясності в ролях і обов'язках, що ускладнює управлінські процеси; надмірна креативність без належного контролю зумовлює ризик хаосу, що призводить до розпорошення ресурсів та зниження ефективності; побудова такого дизайну вимагає трансформації організаційної культури підприємства, що провокує опір персоналу; інвестування в нові ідеї та технології вимагає значних фінансових ресурсів;

креативний підхід вимагає від працівників нових навичок, знань, компетенцій, що потребує додаткової освіти та тренінгів. Таким чином, узагальнимо, що побудова організаційного дизайну на креативній основі в умовах цифровізації має потенціал зробити підприємство більш інноваційним та адаптивним до змін, але також може створити виклики, які потребують ретельного планування та управління. Лише, правильний баланс між креативністю та структурованістю допоможе максимально використати переваги цього підходу, зменшуючи при цьому його недоліки.

Побудову організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації варто здійснювати за наступними етапами: 1) аналіз поточної ситуації, що включає оцінку існуючої організаційної структури, процесів, організаційної культури і поведінки, визначення основних проблем та бар'єрів для креативності, проведення опитувань або інтерв'ю із співробітниками для отримання зворотного зв'язку; 2) визначення цілей та розробка стратегій, що включає формулювання чітких цілей впровадження організаційного дизайну на креативних засадах та розробку стратегій, які підтримуватимуть цілі, з урахуванням специфіки підприємства; 3) розробка нової організаційної структури, що передбачає створення гнучкої структури, що підходить для креативного мислення (наприклад, міжфункціональні команди, проектні групи) та визначення ролей, функцій, відповідальності і прав у новій структурі; 4) формування команди з представників різних підрозділів для забезпечення диференціації думок, проведення воркшопів для генерації ідей та заохочення креативності; 5) впровадження інноваційних практик, що включає інтеграцію практик, що сприяють креативності, таких як мозкові штурми, техніка SCAMPER, дизайн-мислення та створення умов для експериментування і прийняття помилок як частини навчання; 6) організація тренінгів для покращення навичок цифровізації та креативного мислення серед співробітників, створення програм менторства та обміном досвіду; 7) проведення регулярних оцінок ефективності впроваджених змін, організація зворотного зв'язку від співробітників і клієнтів, корекція підходів і процесів на основі отриманих даних; 8) формування організаційної культури та поведінки, що підтримують інновації, відкритість до нових ідей і експериментів, заохочення співробітників до прийняття креативності як невід'ємної частини роботи;

9) інтеграція креативного підходу в стратегічну бізнес-модель, постійне вдосконалення процесів і підтримка атмосфери інновацій. Реалізуючи ці етапи, підприємство в умовах цифровізації побудує організаційний дизайн на креативній основі що сприятиме його інноваційності, розвитку, адаптуючись до швидких змін економічного простору.

Висновки. У статті відмічено, що сучасні підприємства змушені здійснювати істотні організаційні зміни, що пояснюється посиленням впливу цифровізації, глобальних медійних і комунікаційних мереж, зростанням можливостей безпечного використання віртуального простору для бізнесових завдань, а, у процесі ухвалення управлінських рішень, дедалі частіше застосовуються елементи штучного інтелекту, що сприяє активізації організаційного та функціонального структурування в різних підприємствах та зумовлює побудову нових організаційних дизайнів, які базуються на впровадженні інноваційних структур, креативних ідей і сучасних методів управління з активним використанням новітніх цифрових технологій. Уточнено сутність

організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації, з'ясовано його роль та значення. Наголошено, що побудова організаційного дизайну на креативних засадах в умовах цифровізації є складним і багатограним процесом. Узагальнення експертних висновків, аналіз наукових публікацій, й здійснені дослідження дозволили розробити пропозиції щодо використання креативних технологій, окреслити проблеми, визначити чинники впливу, виявити переваги, можливості і недоліки. Обґрунтовано етапи побудови організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації. Доведено, що побудова організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації з урахуванням усіх впливових аспектів є ключовим елементом для досягнення успіху в умовах сучасного бізнесу, що вимагає постійної уваги і здатності до адаптації, а також впровадження креативних підходів й новітніх цифрових технологій, що допоможе підвищити гнучкість, продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51–55.
2. Гресь Г. Підхід до впровадження гнучких організаційних структур. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-61>
3. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.77
4. Кирильєва Л., Поливана Л., Кащена Н., Наумова Т., Акімова Н. Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 2023. 127–138. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.3996>
5. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 36. С. 418–421.
6. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Аналіз розвитку ІКТ-сфери в Україні за міжнародними індексами та рейтингами. *Бізнес інформ*. 2022. № 5. С. 40–56.
7. Daft R. L. *Organization Theory and Design*. 10th ed. Cengage Learning, 2021. 649 p.
8. Polyvana L. A., Kyrylieva L. O., Lutsenko O. A. Didzhytalizatsiya. *Plutanyna sered vyznachen u tsiy sferi. Tsifrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 3(03), 2022. P. 8–12. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-2>
9. Van Vulpel E. *Organizational Design: A Complete Guide*. AIHR. 2023, January 25. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What>

REFERENCES:

1. Hevko V. L. (2020). Stratehichni vektory rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriumstv merezhevykh struktur u fokusiv vyklykiv novoї ekonomiky [Strategic vectors of development of organizational culture of enterprises of network structures in the focus of challenges of the new economy], *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 51–55. (in Ukrainian)

2. Ghresj Gh. (2021). Pidkhid do vprovadzhennja ghnuchkykh orghanizacijnykh struktur [Approach to implementation of flexible organizational structures]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, (34). (in Ukrainian)
3. Dolgova L. (2021). Zastosuvannia adaptivnykh orhanizatsiinykh struktur v suchasnomu pidpriemnytstvi [Application of adaptive organizational structures in modern business]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.77 (in Ukrainian)
4. Кирильєва Л., Поливана Л., Кащена Н., Наумова Т., Акімова Н. (2023). Orhanizatsiini aspekty formuvannia informatsiino-analitychnoho servisu upravlinnia pidpriemstvamy torhivli v period tsyvrovizatsii [Organizational aspects of the formation of an information and analytical service for the management of trade enterprises in the period of digitalization]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3 (50). 127–138. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.3996> (in Ukrainian)
5. Palahuta S.S. (2020) Osoblyvosti informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstv i orhanizatsii [Peculiarities of information support for the management of enterprises and organizations]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. № 36. P. 418–421. (in Ukrainian)
6. Khustova V. Ye., Reshetnyak O. I., Khustov M. M., Zinchenko V. A. (2022). Analiz rozvytku IKT-sfery v Ukraini za mizhnarodnymi indeksamy ta reitynhamy [Analysis of the ICT Sector Development in Ukraine According to International Indices and Rankings]. *Business Inform*, no. 5, pp. 40–56. (in Ukrainian)
7. Daft R. L. (2021). *Organization Theory and Design*. 10th ed. Cengage Learning. 649 p.
8. Polyvana L.A., Kyrylieva L.O., Lutsenko O.A. (2022). Didzhitalizatsiya. Plutanyna sered vyznachen u tsiy sferi. *Tsifrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 3(03), 8–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-2> (in Ukrainian)
9. Van Vulpen E. (2023, January 25). *Organizational Design: A Complete Guide*. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What>