

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0732-пм
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)

Щербина Андрій Станіславович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Ажажа М.А., професор кафедри
управління та адміністрування, доктор наук з
державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Нікітенко В.О., професор кафедри
менеджменту організацій та управління проєктами,
доктор філософських наук
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,

проф.Воронкова В.Г. _____

«___» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Щербини Андрія Станіславовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Удосконалення організаційного проєктування системи управління на підприємстві

керівник роботи Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» 09.2023 року № 636-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2023 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади організаційного проєктування системи управління на підприємстві. 2. Аналітико-дослідницькі виміри напрямів удосконалення організаційного проєктування системи управління на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління	01.10.23	
Розділ 2	Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління	01.12.23	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади організаційного проектування системи управління на підприємстві	15.09.23	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат організаційного проектування системи управління на підприємстві	01.10.23	
3	Розкрити методи організаційного проектування системи управління на підприємстві	15.10.23	
4	Виявити діагностику проблем організаційного проектування системи управління на підприємстві	30.10.23	
5	Дослідити напрями удосконалення організаційного проектування системи управління на підприємстві	17.11.23	
6	Запропонувати інструменти удосконалення організаційного проектування системи управління на підприємстві	25.11.23	
7	Обґрунтувати складові організаційного проектування системи управління на підприємстві	30.11.23	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення організаційного проектування системи управління на підприємстві	02.12.23	

Студент _____ Щербина А.С.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ М.А. Ажажа
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Щербина А.С. Удосконалення організаційного проєктування системи управління на підприємстві.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник М.А.Ажажа. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2023.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади організаційного проєктування системи управління на підприємстві. Розглянуто особливості організаційного проєктування системи управління на підприємстві. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків організаційного проєктування системи управління на підприємстві.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ, МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ, ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

ABSTRACT

Shcherbina A. Improving the organisational design of the management system at the enterprise.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor M.Azhazha. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2023.

The qualification paper examines the theoretical and methodological principles of the organizational design of the management system at the enterprise. Peculiarities of the organizational design of the management system at the enterprise are considered. Some attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of the organizational design of the management system at the enterprise.

Keywords: ORGANIZATIONAL DESIGN, ORGANIZATIONAL PROJECT, METHODS OF ORGANIZATIONAL DESIGN, APPROACHES TO ORGANIZATIONAL DESIGN

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1. Понятійно-категоріальний апарат організаційного проєктування системи управління на підприємстві	12
1.2. 1.2. Теоретичні засади організаційного проєктування системи управління на підприємстві	18
1.3. Методи організаційного проєктування системи управління на підприємстві	26
Висновки до першого розділу	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	42
2.1. Етапи здійснення організаційного проєктування системи управління на підприємстві	42
2.2. Діагностика проблем організаційного проєктування системи управління підприємством	49
2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення організаційного проєктування системи управління на підприємстві	54
Висновки до другого розділу	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	76

ВСТУП

Удосконалення управління та підвищення ефективності підприємства спираються на розвиток методів організаційного проектування. Це пояснюється тим, що за нових умов господарювання старі організаційні форми, які не відповідають вимогам ринкових відносин, вже не можуть бути використані для роботи.

Особливістю методів організаційного проектування підприємства є те, що вони не можуть бути адекватно представлені у вигляді завдання для формального вибору найкращого варіанту на основі чітко сформульованих критеріїв оптимальності. Це питання є багатокритеріальним. Тому воно може бути вирішено на основі поєднання наукових методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем із суб'єктивною діяльністю відповідальних керівників, експертів і фахівців у виборі та оцінці найкращих варіантів організаційних рішень [1].

Це зумовлює актуальність даного питання, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємств, оскільки за рахунок «збільшення організаційного ефекту» можна забезпечити значне підвищення економічних і соціальних результатів.

Конкуренція між виробниками стає дедалі гострішою, життєві цикли продукції скорочуються в міру підвищення вимог до якості, а економічні, технічні, політичні, правові та соціальні фактори, як правило, нестабільні, що призводить до нездатності організаційних систем зі стабільними структурами адаптуватися до поточних завдань і процесів. Результати своєчасно вжитих підприємствами заходів за встановлених умов є неефективними та нестійкими. Трансформація та зміна української економіки вимагає оновлення організаційної структури управління промисловими підприємствами та формування структури, що адаптується до діяльності в умовах глобалізації економіки. Однак більшість підприємств

традиційно прийняли лінійну функціональну бюрократію, що призводить до низького рівня інноваційної активності. Менеджери все більше уваги приділяють виробництву і маркетингу, а проблеми управління персоналом і вдосконалення організаційної структури, оскільки економічні ефекти цих заходів важко оцінити і, як правило, очікуються протягом тривалого часу.

Удосконалення систем і методів управління є однією з найважливіших умов забезпечення життєздатності та прибуткової діяльності підприємства. Ринкові відносини безпосередньо впливають на структуру управління підприємствами. Вибравши правильну організаційну структуру управління бізнесом та її ефективну побудову, компанії мають можливість забезпечити максимальну прибутковість за рахунок підвищення продуктивності. Здатність підприємства виживати в ринкових умовах залежить від ефективності, економічності та надійності менеджменту.

Певною мірою організаційне проектування є новим напрямом досліджень, який спрямований на об'єднання результатів сучасної організації виробництва, аналізу проєктів, управління проєктами, планування, контролю та управління організаційною поведінкою тощо для створення нових конкурентоспроможних організацій або вдосконалення (підвищення ефективності) тих, хто вже займається господарською діяльністю. Варто зазначити, що оптимальне організаційне проектування підприємства та вдосконалення існуючих моделей надають власникам капіталу та менеджменту можливості оптимізувати витрати на управління, прискорити процеси розвитку та реалізувати ефективність. Управлінські рішення безсумнівно впливають на ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Дослідженню поняття «організаційне проектування підприємства» присвячено велику кількість праць науковців: І. Александрова, А. Алікова, А. Амоши, І. Ансофа, Т. Акімова, С. Біра, Б. Буркінського, В.Воронкової, Дж. Гелбрейт, П. Друкера, Т. Данилюка, В. Кукоба, Мільнера, М. Менскона, Н. Мельтюхова, О. Оболенського, Т. Панченко І. Сисоєнко, В. Селютіна, Н.

Фоміцької, І. Черниша та ін.

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування удосконалення організаційного проєктування системи управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційного проєктування системи управління на підприємстві.

Метою роботи є вивчення теоретичних основ формування та реалізації напрямів організаційного проєктування системи управління на підприємстві й розробка на цій основі рекомендацій щодо удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- визначити принципи, завдання та методи організаційного проєктування системи управління на підприємстві;
- розглянути проблеми, що виникають в управлінні організаційного проєктування на підприємстві;
- проаналізувати світовий досвід управління підприємством на основі впровадження організаційного проєктування системи управління на підприємстві;
- провести аналіз системи управління підприємством на основі впровадження організаційного проєктування;
- провести діагностування організаційного проєктування системи управління на підприємстві;
- навести основні напрямки удосконалення організаційного проєктування системи управління на підприємстві;
- надати пропозиції щодо впровадження організаційного проєктування системи управління на підприємстві.

Теоретичний матеріал та рекомендації, викладені в кваліфікаційній роботі, можуть бути використані підприємствами з точки зору загальної практики для вдосконалення організаційного проєктування системи управління на підприємстві. Методи дослідження залежать від поставлених цілей і характеристик об'єкта і предмета дослідження. Розгляд

організаційного проектування системи управління на підприємстві як системи з точки зору системного підходу дає змогу сформулювати теоретичні положення системи управління підприємства та виділити її складові.

Застосовується процесний підхід для вивчення та аналізу організаційного проектування системи управління на підприємстві в контексті використання системи збалансованих показників та ключових показників ефективності.

Історико-логічний методи – аналізують проблему дослідження та визначають її спадкоємність з науковими працями наших та зарубіжних учених. Міждисциплінарний підхід дає змогу здійснити комплексний аналіз сутності організаційного проектування системи управління на підприємстві на основі вивчення праць з основ економіки, стратегічного менеджменту, соціології, соціальної психології, менеджменту тощо.

Нормативно-функціональний підхід в організаційному проектуванні базується на встановленні стандартів, норм та функціональних обов'язків усіх елементів організаційної системи. Цей підхід спрямований на стандартизацію процесів та структур для забезпечення ефективності та стійкості в управлінні. Нормативно-функціональний підхід дозволяє створити структуровану та стандартизовану систему управління, що сприяє ефективності та сталості організації.

Функціонально-технологічний підхід в організаційному проектуванні спрямований на інтеграцію функціональних та технологічних аспектів для досягнення оптимальної ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства. Функціонально-технологічний підхід спрямований на створення інтегрованої системи, де функціональні та технологічні аспекти взаємодіють для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності організації.

Об'єктно-цільовий підхід в організаційному проектуванні орієнтований на досягнення конкретних цілей та результатів через розгляд

об'єктів, їхніх властивостей і взаємовідносин. Цей підхід акцентує увагу на тому, як організаційна структура та процеси можуть сприяти досягненню стратегічних метей. Об'єктно-цільовий підхід надає системну та структуровану модель для організаційного проєктування, де визначені цілі та об'єкти спільно працюють для досягнення стратегічних цілей.

Агільний підхід в основному ґрунтується на ідеї гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Для системи управління це може включати в себе ітераційний розвиток, адаптивність до вимог клієнтів та швидкість впровадження нових функцій.

Теорія комплексності вказує на те, що підприємства є складними адаптивними системами, які можуть реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Управління комплексністю вимагає гнучкості та взаємодії зі змінами.

Принципи ергономіки та дизайну організації заохочують створення робочих середовищ, що сприяють ефективності та задоволенню працівників.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційного проєктування системи управління на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для формування організаційного проєктування системи управління на підприємстві.

Матеріали робіт та результати досліджень схвалюються на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема в міжнародній науково-практичній конференції «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації» 22-23 листопада 2023 року.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат організаційного проектування системи управління на підприємстві

Щоб зрозуміти природу організаційного проектування системи управління на підприємстві, ми вважали доцільним звернутися до способів, якими вчені визначають, що означає «організаційного проектування підприємстві».

У теорії та практиці управління організаційне проектування є домінуючим методом формальної організації загальної системи. Становлення організаційного проектування як наукового напрямку можна простежити з початку 20 століття, спираючись на праці представників «класичної школи менеджменту» Ф. Тейлора, А. Файоля та М. Вебера. Прикладний інтелект у сфері управління та організації діяльності з середини 1960-х років поступово синтезувався в особливу систему знань під назвою «організаційне проектування».

Дж. Гелбрейт зазначав: «організаційного проектування – це безперервний пошук найбільш ефективної комбінації організаційних змінних: стану зовнішнього середовища; технології роботи в організації; стратегічного вибору цілей і завдань в організації; поведінка співробітника» [1].

На думку І. Акімова, «організаційного проектування» слід розуміти як невід’ємну частину, як обов’язковий етап єдиного процесу розвитку організації системи» [23]. Вона зазначила, що три важливі завдання в процесі проектування повинні вирішуватися постійно: визначення бажаного

стану організації; з'ясування поточної позиції та потенціалу; розробка шляхів використання наявного потенціалу і поточного становища для досягнення бажаного стану. Вчений дає таке визначення процесу організаційного проектування:

«Організаційне проектування – це процес створення прототипів майбутніх організацій і це процес постійного пошуку найбільш ефективної комбінації організаційних змін» [25].

Звернемося до поглядів вітчизняних науковців на визначення поняття «організаційного проектування».

У підручнику «Теорія організації» дається таке визначення: «організаційного проектування – це процес створення організації та/або групи організацій» [50].

Данилюк Т.І. зазначав, що «організаційне проектування – це процес пошуку відповідності між ключовими елементами організації (структурою, людьми, завданнями, системами прийняття рішень і стимулювання, а також неформальною організацією та культурою) та її стратегіями, що ведуть до успіху» [7].

На думку І. В. Черниш, метою організаційного проектування є формування розумної корпоративної структури, підпорядкованої інтересам досягнення встановлених цілей [17]. При цьому організація постає як організм раціональний, діє цілеспрямовано, має цілі та вдосконалює засоби їх досягнення.

Е. Кемерон і М. Грін розглядають організаційне проектування як попередню стадію організаційних змін, яка базується на аналізі та визначенні методики реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління організацією [18].

Новіков Д.А. описує організаційне проектування як процес, що представляє собою розробку та реалізацію науково-обґрунтованих проєктів раціоналізації та оптимізації управлінської праці на основі вимог ринкової економіки та можливостей сучасної організаційно-обчислювальної техніки

та інформаційних технологій оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та ефективності роботи всієї організації та кожної категорії її працівників (вищих керівників, спеціалістів, допоміжного та технічного персоналу) [59].

Осовська Г.В. стверджує, що продуктом організаційного проектування є будь-яка організаційна інновація структурного та процесного характеру [21].

В.П. Кукоба дає детальну систематизацію методів визначення сутності організаційного проектування, пропонує класифікацію за двома напрямками організаційного проектування (об'єктним і суб'єктним) (табл.1.1). До об'єктного, у центрі уваги якого перебуває об'єкт проектування, віднесені наступні підходи:

- інформаційні - засновані на еталонних технологіях, здатні забезпечити необхідну кількість і якість інформації для прийняття управлінських рішень;

- цільові - певна послідовність реалізації проекту, визначення цілей через структурні підрозділи організації;

- системно-цільові – інтегрований підхід з використанням формальних і неформальних методів проектування на основі методів багатьох наукових дисциплін [59].

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення сутності організаційного проектування за В.П. Кукоби [59–60]

Назва групи	Підхід	Зміст підходу
1	2	3
Об'єктні підходи	інформаційний	заснований на еталонній технології, здатний забезпечити необхідні для ухвалення управлінських рішень обсяг і якість інформації
	цільовий	певна послідовність виконання проектних робіт із закріпленням цілей за структурними підрозділами організації
	системно-цільовий	комплексний підхід із використанням формальних і неформальних прийомів проектування на основі методів багатьох наукових дисциплін
Суб'єктний підхід	ігровий підхід	заснований на використанні імітаційного моделювання

Центральне місце в групі предметних методів займають не самі об'єкти проектування, а об'єкти, які їх безпосередньо створюють, і люди, які мають їх створити.

У центрі уваги суб'єктного напрямку не об'єкт проектування, а те, що має його створити: власне розробники організаційного проектування та організаційних проєктів. Цей напрямок представлений ігровим методом, методом імітаційного моделювання [60].

Скорик О.О. пропонує розрізнити «... управлінський підхід – організаційне проектування визначається як функція організації (розробка організаційних структур, моделювання систем управління) та проєктний підхід – організаційне проектування розглядається як механізм реалізації організаційних проєктів» [1].

А.С.Шилов пропонує умовно розділити способи визначення цього поняття на дві категорії: статичні (структурні) і динамічні. Починаючи зі статичної точки зору, автор спрощує організаційне проектування головним чином у побудові організаційної структури в рамках ієрархічної структури, функціонального розподілу та раціоналізації управління. Динамічний підхід являє собою побудову процесів, що відбуваються в організації як «живому організмі», здатному реагувати на зміни зовнішнього середовища [8].

Згідно з власними дослідженнями, у фаховій літературі природа організаційного проектування досліджується з двох принципово різних позицій: управлінський підхід - організаційне проектування визначається як функціональний (розробка організаційної структури, моделювання управління системи організації) і проєктний підхід – організаційне проектування розглядається як механізм реалізації організаційних проєктів (рис. 1.1).

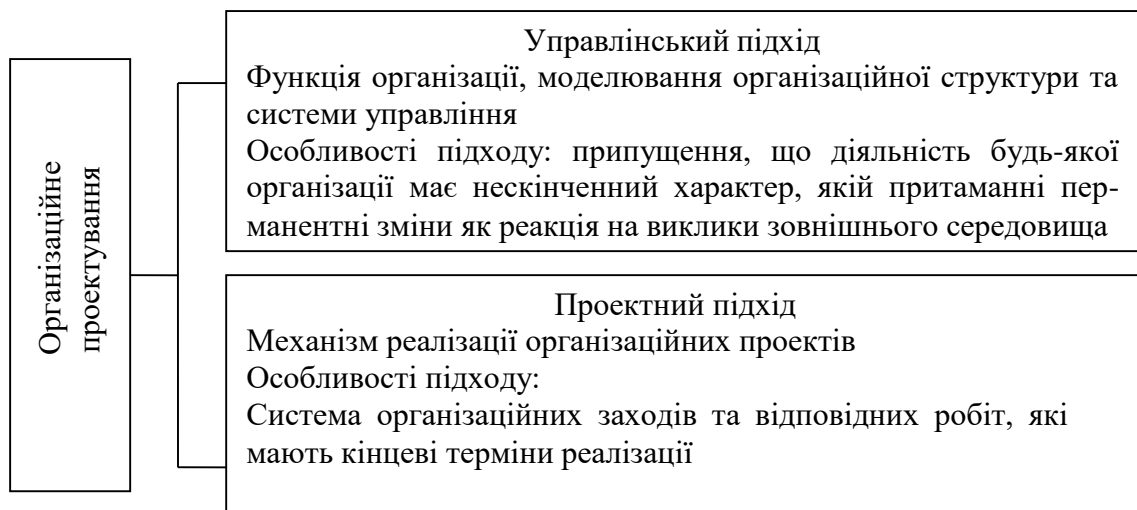


Рисунок 1.1. Підходи до визначення сутності організаційного проектування в науковій літературі

З точки зору методів управління організаційне проектування необхідне для створення більш ефективного механізму управління. Наголошується, що необхідно враховувати всі зовнішні та внутрішні умови, в яких працює організація під час її розвитку та процесів змін. Ці умови мають взаємопов'язаний ситуативний характер (зовнішнє середовище, технологія роботи в організації, стратегічний вибір, поведінка співробітників). Тому з точки зору теорії організації організаційне проектування розглядається як функція організації, яка полягає в розвитку організаційних елементів і зв'язків у модельній системі, сукупність яких забезпечує організаційне ціле з високими атрибутами. Надійність, стабільність та економічність [26].

З точки зору проектного підходу, організаційне проектування визначається як обмежені в часі, цілеспрямовані зміни в організаційних системах. Організаційне проектування по суті відноситься до інноваційної діяльності в області організаційних відносин.

Отже, поняття «організаційне проектування» можна охарактеризувати з позицій відомих в управлінні підходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Трактування поняття «організаційне проектування»

Підходи	Визначення
1. З позиції процесного підходу	Організаційне проектування розглядається як процес виконання функцій управління (планування, розвиток організаційних елементів, організація взаємодій, розподіл повноважень між структурними підрозділами, контроль), а кожна функція управління є процесом сама по собі.
2. З позиції системного підходу	Механізм зв'язку організації та середовища через вплив середовища на організацію
3. З позицій ситуаційного підходу	Процес, що складається з розуміння керівництвом необхідності змін у даній управлінській ситуації, здатності керівництва передбачити позитивні чи негативні наслідки організаційного проектування, визначення керівництвом факторів, які є найбільш важливими в ситуації, та вибору факторів, які забезпечують ефективність. Найкращий спосіб досягти цілей організаційного дизайну
4. З позицій адаптивного підходу	Механізм, за допомогою якого організації адаптуються до змін і динаміки зовнішнього середовища
5. З позицій поведінкового підходу	Організаційне проектування базується на єдності співробітників у процесі реалізації, а його успіх залежить від ставлення співробітників до поставлених цілей і методів реалізації.
6. З позицій контекстного підходу	Передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього організаційного середовища для визначення можливостей і напрямків організаційного проектування
7. З позицій компетентнісного підходу	Передбачає залучення експертів з необхідними професійними компетенціями та навичками для досягнення проектних цілей та завдань організації
8. З позицій проектного менеджменту	Визначення часових рамок для етапів і процедур організаційного проектування та відповідальних підрядників

Таким чином, в загальному вигляді організаційне проектування можна розглядати як моделювання організаційних систем (створення організаційних проектів), яке передує процесу побудови, створенню нової організації або серйозним організаційним змінам, які необхідно здійснити на існуючому підприємстві [6].

З іншого боку, під організаційними проектами в широкому розумінні розуміється серія проектних рішень щодо управління, виробничої діяльності та організації праці, спрямованих на створення та забезпечення відповідних умов для функціонування підприємства та його успішної стратегічної діяльності.

1.2. Теоретичні засади організаційного проектування системи управління на підприємстві

Метою організаційного проектування є розробка систем, які максимально ефективно поєднують усі компоненти потенціалу підприємства в часі та просторі, забезпечують оптимальні результати економічної діяльності за мінливих умов зовнішнього середовища.

Організаційне проектування системи управління на підприємстві має на меті створення або модернізацію структури та процесів управління для досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності функціонування. Основні завдання організаційного проектування системи управління включають:

- визначення потреб і вимог підприємства для впровадження нової системи управління;
- інтеграцію організаційного проектування із стратегічним плануванням для забезпечення взаємодії структури та функцій із стратегічними цілями;
- аналіз та оцінка ефективності існуючої організаційної структури та процесів управління;
- визначення конкретних завдань і функцій, які повинні бути виконані в межах нової системи управління;
- розробка або модифікація організаційної структури для забезпечення оптимального розподілу відповідальностей та забезпечення ефективності процесів;
- вдосконалення управлінських процесів для забезпечення максимальної ефективності та сприяння досягненню стратегічних цілей;
- встановлення системи внутрішньої та зовнішньої комунікації між структурними підрозділами;
- планування навчання та розвитку персоналу для відповідності новим

вимогам системи управління;

–організація етапного або повного впровадження нової системи управління та надання підтримки;

–проведення моніторингу та оцінка ефективності впроваджених змін з метою подальшого вдосконалення системи.

Об'єктом організаційного проектування системи управління на підприємстві є сама система управління. Об'єкт визначається як та частина діяльності підприємства, на яку спрямовується управлінське впливання з метою досягнення стратегічних цілей. Об'єктом організаційного проектування системи управління може бути:

1. Все підприємство: в такому випадку система управління проектується для впровадження на всьому підприємстві. Це організаційне проектування може включати всі рівні та підрозділи підприємства.

2. Окремий підрозділ: проектування системи управління може бути спрямоване на конкретний підрозділ або функціональну область підприємства.

3. Процес чи функція: фокус може бути спрямований на певний бізнес-процес або функцію, таку як управління запасами, виробництво, маркетинг чи обслуговування клієнтів.

4. Проект або ініціатива: якщо у підприємства є конкретний проект чи ініціатива, може проводитися організаційне проектування системи управління для його підтримки.

Об'єкт організаційного проектування системи управління повинен бути чітко визначеним і враховувати потреби та особливості підприємства чи його частину, на яку спрямоване проектування.

Предмет організаційного проектування системи управління на підприємстві визначає те, що саме буде об'єктом впровадження та оптимізації в межах системи управління. Предмет може варіюватися від конкретних бізнес-процесів та функцій до визначення структур, ролей, технологічних рішень, інформаційних систем та інших аспектів управління.

Ось декілька можливих предметів організаційного проектування системи управління:

1. Бізнес-процеси: організаційне проектування може спрямовуватися на оптимізацію конкретних бізнес-процесів, таких як виробництво, логістика, маркетинг, обслуговування клієнтів тощо.

2. Структура організації: проектування може включати перегляд та оптимізацію організаційної структури підприємства, визначення ролей та відповідальностей.

3. Інформаційні системи: впровадження чи модернізація інформаційних систем для забезпечення ефективного обліку, аналізу та обробки даних.

4. Технологічні рішення: розгляд і впровадження нових технологічних рішень, таких як системи автоматизації, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) тощо.

5. Управління персоналом: вдосконалення процесів управління персоналом, включаючи системи навчання, оцінки продуктивності, мотивації тощо.

6. Стратегічне управління: розробка та впровадження стратегічних планів, аналіз конкурентоспроможності тощо.

7. Фінансовий менеджмент: поліпшення фінансового управління, бюджетування та звітності.

Визначення предмету організаційного проектування є важливим етапом, оскільки воно визначає обсяг та завдання проекту, спрямовані на покращення управлінської діяльності підприємства.

Організаційне проектування системи управління є комплексним підходом, спрямованим на створення умов для ефективного управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційне проектування системи управління на підприємстві визначає основні принципи та правила, які варто враховувати при розробці та впровадженні нової системи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Ключові принципи організаційного проектування системи управління на підприємстві

Відповідність стратегії	Система управління повинна бути відповідати стратегії підприємства. Кожен елемент системи має сприяти досягненню стратегічних цілей.
Гнучкість і адаптабельність	Система повинна бути гнучкою та легко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.
Впровадження передових технологій	Використання сучасних інформаційних технологій та кращих практик у галузі управління для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
Орієнтованість на клієнта	Система повинна бути спрямована на задоволення потреб та очікувань клієнтів, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та ринковому успіху
Інтегрованість	Усі елементи системи повинні бути добре інтегровані між собою, щоб забезпечити одночасну роботу та обмін інформацією.
Ефективність та оптимізація	Система має спрямовуватися на досягнення максимальної ефективності та оптимізації використання ресурсів.
Відкритість та прозорість	Прозорість управлінських процесів та відкритість інформації сприяють підвищенню довіри внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін.
Участь персоналу	Активна участь персоналу у впровадженні та функціонуванні системи для підвищення внутрішнього легітимності та адаптації.
Стале вдосконалення	Система має бути спрямована на постійне вдосконалення через звітність, аналіз результатів та внесення коректив.
Баланс між централізацією та децентралізацією	Забезпечення правильного балансу між централізованим та децентралізованим прийняттям рішень в системі управління.

Слід зазначити, що ці принципи є важливими при створенні системи управління, яка відповідає потребам підприємства та дозволяє йому ефективно впроваджувати стратегічні цілі.

Отже, підсумовуючи погляди науковців, можна сказати, що організаційне проектування – це надзвичайно складний процес створення організаційного дизайну, у якому всі елементи системи мають бути зібрані найкращим чином, щоб у них можна було реалізувати стратегії та досягнення цілей суб'єктів господарювання.

Організаційне проектування обов'язково має місце, коли:

- створюється новий бізнес (нових видів діяльності);
- реорганізація (реконструкція, відновлення) діючих підприємств (створення нових підприємств на базі діючих підприємств та/або

реорганізація у зв'язку зі зміною розміру, виду діяльності або власників підприємств);

– розробка заходів щодо удосконалення системи управління (впровадження заходів всередині підприємства у зв'язку зі зміною вимог до роботи суміжних систем та елементів організаційної структури);

– необхідність адаптації організаційних систем до нових умов ведення бізнесу.

Використання методів реалізації організаційного проектування має свої переваги та недоліки. Розглянемо деякі з них в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки методів реалізації організаційного проектування

Переваги:	
Покращення ефективності	Організаційне проектування дозволяє вдосконалити бізнес-процеси, структуру та управлінські системи, що призводить до покращення ефективності діяльності підприємства.
Адаптивність	Методи організаційного проектування дозволяють підприємствам легко адаптуватися до змін в економічному оточенні, технологічних інновацій та ринкових умов
Збільшення конкурентоспроможності	Оптимізація бізнес-процесів та впровадження новітніх технологій допомагають підприємствам збільшувати їх конкурентоспроможність на ринку.
Стратегічне управління	Організаційне проектування дозволяє розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства.
Легше прийняття рішень	Краще зрозуміння структури та процесів підприємства допомагає керівництву приймати обґрунтовані та ефективні рішення.
Недоліки:	
Вартість та тривалість	Впровадження організаційного проектування може бути витратним та часовими затратами, особливо при глибоких змінах в структурі та процесах.
Опір персоналу	Персонал підприємства може виявити опір змінам, що може ускладнити впровадження нових методів та процесів.
Необхідність культурної трансформації	Організаційне проектування часто передбачає зміни в корпоративній культурі, що може бути важким завданням.
Неуспішне впровадження технологій	Недостатнє планування та неправильне впровадження технологій може призвести до невдачі проекту.
Нестабільність бізнес-процесів	Зміни в бізнес-процесах можуть призвести до тимчасової нестабільності, що може вплинути на виробничі показники.

Врахування цих переваг і недоліків допомагає ефективно

впроваджувати організаційне проєктування та мінімізувати його негативні аспекти.

Сьогодні в науковій літературі найчастіше рекомендують використання трьох методів організаційного проєктування, а саме: нормативно-функціональний (статистика досліджень, функціональне позиціонування); функціонально-технологічний (технологічні процеси); об'єктно-цільовий (спосіб взаємодії між об'єктами) [18]. Звичайно, ці методи мають певні переваги та недоліки. Узагальнимо наведені методи з точки зору порівняння (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки використання нормативно-функціонального підходу реалізації організаційного проєктування [18]

Переваги:	
Чіткість та структурованість	Нормативно-функціональний підхід дозволяє чітко визначити функції та обов'язки різних підрозділів та співробітників, що сприяє структурованості та організованості діяльності.
Оптимізація бізнес-процесів	Визначення нормативів та стандартів дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, покращуючи їхню продуктивність та ефективність.
Облік ресурсів	Деталізація функцій дозволяє точно визначати необхідні ресурси, включаючи людські, фінансові та матеріальні.
Ефективне управління	Цей підхід робить процес управління більш прозорим та контрольованим.
Недоліки:	
Фрагментація	Занадто деталізоване розглядання функцій може призвести до фрагментації та роздрібненості діяльності підприємства.
Неспроможність урахувати всі аспекти	Підхід може бути непридатним для комплексного врахування всіх аспектів діяльності підприємства, оскільки фокусується на функціях та стандартах, а не завданнях та стратегічних цілях.
Втрата гнучкості	Строге дотримання стандартів та норм може обмежити гнучкість підприємства в умовах швидких змін на ринку чи в технологіях.
Недостатня адаптабельність	При потребі в швидкій адаптації до змін у середовищі нормативно-функціональний підхід може бути недостатньо гнучким.
Неврахування інновацій	Фіксація на стандартах може гальмувати впровадження інновацій та креативних підходів.
Можливі конфлікти	Жорстка функціональна розділеність може викликати конфлікти між підрозділами та створювати труднощі у взаємодії між ними.

При використанні нормативно-функціонального підходу важливо збалансувати деталізацію та гнучкість, адаптуючи його до конкретних

потреб та умов підприємства.

Таблиця 1.6 – Переваги та недоліки використання функціонально-технологічного підходу реалізації організаційного проектування [18]

Переваги підходу:	
Інтеграція технологій	Функціонально-технологічний підхід сприяє інтеграції сучасних технологій у різні аспекти діяльності підприємства.
Фокус на цілях та завданнях	Зосередження на цілях та завданнях допомагає підприємству визначити стратегічні напрямки та спростити внутрішню організацію
Гнучкість	Такий підхід може бути більш гнучким та адаптованим до швидко змінюючихся умов ринку та технологій.
Врахування інновацій	Функціонально-технологічний підхід дозволяє легше впроваджувати інновації та нові технології.
Зручність управління	Інтеграція функціональних та технологічних аспектів може полегшити управління та прийняття рішень.
Недоліки підходу:	
Складність інтеграції	Інтеграція різних функціональних та технологічних аспектів може бути складною та вимагати значних зусиль.
Ризик конфліктів	Взаємодія різних технологічних підрозділів може призвести до конфліктів із функціональними підрозділами та затримати роботу.
Неефективність у деяких галузях	В деяких сферах бізнесу, де функціональність має менше впливу, такий підхід може бути менш ефективним.
Обмеження гнучкості	В окремих випадках фіксація на функціональних та технологічних стандартах може обмежити гнучкість та швидкість реакції на зміни
Ризик застаріння технологій	Зосередження на технологіях може призвести до ризику застаріння та втрати конкурентоспроможності у випадку стрімкої зміни технологічного ландшафту.

Кожен підхід має свої переваги та недоліки, і вибір між ними залежить від конкретних потреб та особливостей підприємства.

Таблиця 1.6 – Переваги та недоліки використання об'єктно-цільового (об'єктно-синергетичного) підходу реалізації організаційного проектування [18-20]

Переваги підходу:	
Цільова спрямованість	Основний акцент робиться на досягненні конкретних цілей та завдань, що полегшує управління та прийняття рішень.
Інтеграція об'єктів	Об'єктно-цільовий підхід дозволяє ефективно інтегрувати різні об'єкти та складові системи управління.
Орієнтований на результат	Акцент на цільовому досягненні сприяє підвищенню результативності та забезпечує чітку спрямованість на результати.
Адаптивність	Можливість адаптації до змін в оточенні та внутрішніх умов дозволяє системі ефективно реагувати на зміни.

Синергетичний ефект	За допомогою синергетичного підходу можна досягти сумарного ефекту від взаємодії різних компонентів системи.
Гнучкість	Можливість гнучкої адаптації та зміни стратегії відповідно до поточних обставин.
Міжфункціональність	Підхід може сприяти ефективній взаємодії між функціональними областями підприємства.
Спрощена комунікація	Чітка спрямованість на цілі може спростити комунікацію та розуміння між різними рівнями організації.
Аналіз та контроль	Цільовий підхід дозволяє ефективно проводити аналіз та контроль за досягненням поставлених завдань.
Недоліки підходу:	
Складність розробки	Розробка та впровадження об'єктно-цільового підходу може бути трудомісткою та часовими витратами.
Неоднозначність визначення цілей	Визначення конкретних та чітких цілей може бути складним завданням, існує ризик неоднозначності в їх формулюванні.
Потреба в великій кількості ресурсів	Реалізація синергетичного ефекту та інтеграції різних компонентів може вимагати значних ресурсів та зусиль.
Системна складність	Прагнення до синергетичного ефекту може призвести до системної складності, що ускладнює управління та розуміння всієї системи.
Підвищена вразливість до змін	Системи, побудовані на об'єктно-цільовому підході, можуть бути вразливими до змін в умовах невизначеності чи стрімкої зміни ситуації.
Низька гнучкість	В системах, побудованих на основі строгих цілей, може бути важко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
Ризик втрати фокусу	Якщо цілі недостатньо чітко сформульовані, може виникнути ризик розсіювання зусиль та втрати основного фокусу.
Необхідність узгодження цілей	Велика кількість цілей може вимагати значних зусиль для їх узгодження та забезпечення взаємодії.
Залежність від точності прогнозування	Об'єктно-цільовий підхід може бути більш чутливим до точності прогнозів, що може бути непередбачуваною у визначених умовах.

Хоча об'єктно-цільовий підхід має свої переваги, важливо враховувати його обмеження та виклики при впровадженні. Об'єктно-цільовий підхід може бути особливо ефективним в умовах, коли необхідно досягти конкретних цілей та вирішити чітко визначені завдання.

Таким чином, організаційне проектування системи управління на підприємстві ґрунтується на ряді теоретичних засад та концепцій: системний підхід визнає підприємство як складну систему, що включає взаємодію різних елементів та підсистем; принципи наукового управління, розроблені Фредеріком Тейлором, визначають необхідність стандартизації та оптимізації робочих процесів для досягнення максимальної

продуктивності та ефективності; теорія класичного управління, представлена Генрі Файолем та Максом Вебером, вказує на важливість структури та ієрархії в організаційному проектуванні; теорія відносин відображає важливість соціальних та психологічних аспектів в управлінні (організаційне проектування повинно враховувати взаємодію між працівниками та підтримувати позитивний корпоративний клімат); контингентний підхід вважає, що найкращий спосіб управління залежить від контексту та особливостей конкретної організації; теорія прийняття рішень допомагає розуміти процеси, якими керівництво приймає стратегічні рішення.

Ці теоретичні засади можна використовувати як основу для розробки та вдосконалення системи управління на підприємстві відповідно до конкретних потреб та вимог.

1.3. Методи організаційного проектування системи управління на підприємстві

Звернемо увагу, що застосування того чи іншого підходу організаційного проектування вимагає використання одного або набору методів. У науковій літературі можна зустріти різні методи, запропоновані вченими та практиками до організаційного проектування.

Варто зазначити, що вітчизняні науковці погоджуються з доцільністю використання наведених методів організаційного проектування та дають схожу характеристику їх змісту, але поділяють їх на дві категорії:

- методи якісного характеру (метод аналогії, метод типової структури, метод експертного аналізу, метод структуризації цілей);
- формалізовані методи (регресія, моделі, оптимізаційні моделі, організаційне моделювання) [25].

Зупинимося докладніше на характеристиці найбільш поширених методів, які використовуються в дослідженнях.

Метод аналогій в організаційному проектуванні використовується для порівняння аспектів організації чи управління з вже існуючими організаціями або проєктами. Основна ідея полягає в тому, щоб знаходити схожість між конкретним підприємством та іншими успішними організаціями та використовувати ці аналогії для удосконалення власної структури, процесів або стратегій.

Метод аналогій передбачає використання організаційних форм і механізмів управління, які довели свою ефективність на підприємствах зі схожими організаційними характеристиками до планованого підприємства. Використання аналогій ґрунтується на двох взаємодоповнюючих підходах. Перший підхід полягає у визначенні характеру та тенденцій змін ключових організаційних характеристик та відповідних їм організаційних форм і механізмів управління. Другий підхід являє собою типізацію найбільш загальних принципів прийняття рішень щодо сутності та взаємозв'язку різних сторін управління. Інституційні та індивідуальні позиції в рамках чітко визначених умов функціонування таких організацій у конкретних галузях і розробка індивідуальних нормативних характеристик цих організацій та галузевих органів управління.

Основні етапи методу аналогій в організаційному проектуванні включають:

1. Визначення цілей та завдань, які потрібно вирішити методом аналогій.
2. Пошук аналогій: пошук організацій або проєктів, які мають схожість у контексті вирішення визначених завдань чи досягнення цілей.
3. Аналіз аналогій: вивчення та аналіз вибраних аналогій для ідентифікації ключових елементів, які можна використовувати в контексті власного проєкту чи організації.
4. Застосування знань: Перенесення знань та елементів, вивчених з

аналогій, на власний контекст для вдосконалення структури, стратегії або процесів.

5. Оцінка ефективності та придатності застосованих аналогій у конкретному випадку.

Переваги методу аналогій включають можливість використання досвіду вже успішних підприємств, економію часу та ресурсів, а також підвищення шансів на успіх у реалізації проекту чи досягненні цілей. Однак важливо враховувати, що кожне підприємство унікальне, і аналогії слід використовувати з розумінням, ураховуючи контекст та специфіку конкретної ситуації.

Типове проектування здійснюється шляхом виділення типових елементів (організаційних модулів, для яких розробляються типові проектні рішення) окремими блоками (структурними елементами). Переваги методу: у порівнянні з індивідуальним проектуванням трудомісткість і час виконання інженерних проектів скорочуються майже на 30%.

Типове проектування – більш поступовий підхід. Для окремих модулів системи виконується типове проектування, тобто поділ створеної системи на складові частини та розробка остаточного проектного рішення для кожного компонента, яке потім використовується з деякими модифікаціями для проектування виробничої системи. Результатом такого підходу є уніфікований проект організації виробництва. Одним із типових методів проектування є модульність. Система розділена на компоненти - модулі. Модулі виступають в якості вступних елементів. Після вибору організаційного модуля розробити для нього проектне рішення, а потім сформулювати проект системи у вигляді організаційного модуля та типових елементів [11].

Типовий процес організаційного проектування системи управління на підприємстві може включати декілька основних етапів:

1. Аналіз потреб: визначення потреб та проблем, які потрібно вирішити через впровадження нової системи управління.

2. Визначення цілей: формулювання конкретних цілей, які повинна досягти система управління, щоб задовольнити потреби підприємства.
3. Визначення завдань: розбиття цілей на конкретні завдання та задачі, які слід виконати для їх досягнення.
4. Вибір методів та засобів: вибір методів та інструментів, які будуть використовуватися для реалізації системи управління (інформаційні технології, програмне забезпечення тощо).
5. Розробка концепції: створення концепції системи управління, яка включає в себе загальний опис її структури та функціональності.
6. Проектування: розробка деталей системи, включаючи визначення архітектури, баз даних, інтерфейсів та інших ключових елементів.
7. Реалізація: створення та впровадження системи управління в реальному робочому середовищі.
8. Тестування: проведення тестів для перевірки працездатності та відповідності системи визначеним вимогам.
9. Налаштування та оптимізація: внесення коректив, якщо необхідно, та оптимізація системи для досягнення максимальної ефективності.
10. Навчання персоналу: запуск системи та проведення тренінгів для персоналу, який буде використовувати нову систему.
11. Моніторинг та підтримка: постійний моніторинг роботи системи та надання підтримки для користувачів.

Цей процес може змінюватися залежно від конкретних потреб та особливостей підприємства. Важливо також враховувати взаємозв'язок між різними етапами та робити необхідні корективи на кожному етапі розробки системи управління.

Програмно-цільовий метод використовується для прийняття одноразових рішень та/або вирішення унікальних завдань у процесі створення абсолютно нових продуктів, технічних систем тощо. Рекомендується для застосування індивідуального проектування підприємства в контексті масового та серійного виробництва. Цей підхід

складається зі схеми цілей, заснованої на структурі та співвідношенні виконавчих підрозділів, залучених до дослідницької роботи, з чіткими взаємозв'язками із загальними та відповідними цілями організаційного проєктування. Для цього будують відповідне «дерево цілей» і призначають відповідальних експертів з розробки окремих галузях.

Переваги: може поєднувати зусилля та результати науково-виробничих систем.

Програмно-цільовий підхід використовується для вирішення одноразових унікальних завдань, таких як створення абсолютно нових зразків продукції та технологічних систем. Такий підхід має бути покладено в основу організаційного проєктування науково-технологічних комплексів та інженерних центрів, що об'єднують науково-виробничі представники різних відомств і управлінь. Підприємством може бути сформована планова цільова структура науково-технічних послуг та експериментальної продукції.

Суть програмно-цільового методу організаційного проєктування полягає в тому, щоб за допомогою програм чітко зв'язати структуру і співвідношення управлінських підрозділів, які займаються науково-технічним розвитком, із загальними цілями і підпорядкованими підцілями організаційного проєктування. З цією метою було підготовлено цільове дерево та виділені розробники для кожної гілки. Залежно від характеру цілей і масштабу реалізації програми можливі різні пропорції кількості рівнів і кількості підцілей на рівень [2].

Програмно-цільовий метод організаційного проєктування системи управління на підприємстві - це підхід, який акцентує увагу на досягненні конкретних цілей та результатів, а також використанні програм та інструментів для їх досягнення. Основні етапи та характеристики цього методу можуть виглядати наступним чином:

1. Визначення цілей: виокремлення конкретних цілей, які підприємство хоче досягти за допомогою нової системи управління. Ці цілі

повинні бути вимірюваними та досяжними.

2. Розробка програми: створення програми дій, яка включає в себе набір конкретних заходів та завдань для досягнення поставлених цілей.

3. Вибір інструментів: визначення програм, технологій та інших інструментів, які будуть використовуватися для реалізації програми та досягнення цілей.

4. Реалізація програми: здійснення конкретних дій, передбачених програмою, з метою впровадження системи управління.

5. Відстеження та оцінка: систематичне відстеження прогресу виконання програми, оцінка результатів та внесення коректив, якщо необхідно.

6. Навчання персоналу: підготовка та навчання персоналу, який буде працювати з новою системою управління.

7. Моніторинг та оптимізація: постійний моніторинг роботи системи та внесення змін або оптимізація програми в залежності від отриманих результатів.

Програмно-цільовий метод дозволяє зосередитися на конкретних результативних показниках та досягненні стратегічних цілей, використовуючи для цього конкретні програми та інструменти.

Метод імітаційного моделювання включає відтворення взаємодії різних процесів під час виробничої діяльності, порівняння варіантів організаційних рішень і розрахунок організаційно-технічних і економічних показників діяльності. Переваги: дозволяє отримати плюралістичне рішення поставленої задачі та врахувати динаміку взаємозв'язку великої кількості організаційних факторів.

Метод імітаційного моделювання в організаційному проєктуванні системи управління на підприємстві використовує комп'ютерні моделі для створення віртуального відображення реальних процесів та ситуацій. Цей підхід дозволяє аналізувати різні сценарії та прогнозувати можливі наслідки рішень, що приймаються в рамках проєкту. Основні етапи та

характеристики методу імітаційного моделювання в організаційному проєктуванні виглядають наступним чином:

1. Формулювання моделі: визначення основних параметрів та змінних, які впливають на діяльність підприємства та є об'єктом проєкту.
2. Розробка математичних рівнянь: створення математичних моделей, які описують взаємодію між різними факторами та процесами у системі управління.
3. Введення початкових умов: визначення початкових умов та параметрів для запуску імітаційної моделі.
4. Проведення експериментів: запуск імітаційної моделі та проведення різних експериментів для аналізу різних стратегій та сценаріїв розвитку.
5. Аналіз результатів: оцінка отриманих результатів, виявлення ефективних та неефективних аспектів системи управління.
6. Оптимізація та корекція: внесення коректив до моделі та оптимізація параметрів для досягнення кращих результатів.
7. Розробка стратегій: формування та тестування різних стратегій управління на основі аналізу імітаційних експериментів.

Використання методу імітаційного моделювання дозволяє підприємствам проводити комплексний аналіз та виробляти ефективні рішення щодо управління та розвитку систем управління.

Експертно-аналітичний метод передбачає проведення науково-аналітичних досліджень, які повинні проводитися кваліфікованими спеціалістами за участю керівного персоналу, з метою з'ясування «вузьких місць» у роботі апарату управління, а також розробки рекомендацій щодо формування та/або удосконалення відповідно до експертних оцінок, кількісної оцінки показників, принципів раціонального управління та передового світового та національного досвіду.

Перевага: дозволяє підібрати найбільш ефективне рішення з повним урахуванням специфіки конкретної організації та ключових факторів успіху відповідно до сфери діяльності.

Експертно-аналітичний метод організаційного проектування системи управління на підприємстві базується на експертних оцінках та аналізі фахівців з різних областей. Цей метод використовує знання та досвід спеціалістів для формування оптимальних рішень щодо структури та функціонування системи управління.

Метою цього методу є виявлення специфічних характеристик організації управління, можливих недоліків у діяльності кожного підрозділу організаційної структури та надання практичних пропозицій щодо вдосконалення. На основі експертного дослідження ми проводимо діагностичний аналіз та оцінку існуючої організаційної структури підприємства. Визначено основні наукові принципи, що формують організаційну структуру, з урахуванням конкретних обставин та умов діяльності [4].

Основні етапи та характеристики експертно-аналітичного методу організаційного проектування:

1. Формування експертної групи: визначення кваліфікованих фахівців та експертів, які мають необхідний досвід та знання для участі в проєкті.
2. Визначення завдань та областей експертизи, які будуть оцінюватися експертами.
3. Проведення експертних оцінок: збір думок та оцінок експертів стосовно ключових аспектів організаційно-економічного проектування, таких як структура управління, стратегії, процеси тощо.
4. Аналіз результатів: обробка та аналіз отриманих відповідей експертів, визначення загальних та контроверсійних точок зору.
5. Формування рекомендацій: розробка рекомендацій та стратегій на основі експертних висновків та аналізу.
6. Доповідь та обговорення: представлення результатів експертної оцінки, обговорення висновків та внесення необхідних коректив.
7. Впровадження рішень: реалізація рекомендацій та стратегій, розроблених на основі експертних оцінок.

Цей метод дозволяє використовувати знання та експертизу фахівців для прийняття обґрунтованих та оптимальних рішень у процесі організаційного проектування системи управління.

Норми і нормативи витрат ресурсів, нормативні документи, що регламентують роботу організаційних елементів, можуть розроблятися з використанням експериментально-статистичних методів, що базуються на досвіді працівників, або з використанням експериментальних (науково-виробничих) і розрахунково-аналітичних методів [2].

Метод структуризації цілей базується на розроблених системах організаційних цілей (якісних і кількісних) і подальшому аналізі організаційних структур на основі їх відповідності системам цілей.

Перевага: надає можливість створити найбільш раціональну структуру управління організацією з урахуванням розподілу повноважень і відповідальності з рівнем і послідовністю досягнення цілей.

Метод структуризації цілей організаційного проектування системи управління на підприємстві полягає в розбитті загальних цілей на більш конкретні та докладні етапи або компоненти. Цей метод сприяє систематизації та логічному побудові процесу проектування, робить його більш керованим та контрольованим.

Метод структуризації цілей включає розробку системи цілей підприємства, включаючи кількісне та якісне формулювання, і подальший аналіз організаційної структури з точки зору відповідності між організаційною структурою та системою цілей для досягнення конкретних результатів визначених обов'язків повноваження покладаються на відповідні органи управління [5].

Основні етапи та характеристики методу структуризації цілей в організаційному проектуванні:

1. Визначення загальних цілей: ідентифікація основних стратегічних та оперативних цілей, які покликані вирішити проблему або вдосконалити функціонування підприємства.

2. Розбиття цілей на підцілі: переформатування загальних цілей на більш деталізовані завдання, які можуть бути виконані окремо.

3. Формулювання ключових завдань: визначення основних етапів або компонентів, які складатимуть процес досягнення кожної підцілі.

4. Встановлення зв'язків між цілями та підцілями: визначення взаємозв'язків та логічних послідовностей між цілями та підцілями.

5. Аналіз ризиків та обставин: врахування можливих ризиків та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на досягнення цілей.

6. Розробка стратегій вирішення задач: створення стратегій та планів для досягнення кожної підцілі.

7. Визначення критеріїв успіху: розробка метрик та критеріїв, які дозволять визначити, чи були досягнуті поставлені цілі.

8. Контроль та моніторинг: встановлення системи контролю та моніторингу для відстеження прогресу в досягненні кожної підцілі та, в кінцевому підсумку, загальних стратегічних цілей.

Метод структуризації цілей робить процес проєктування більш структурованим та керованим, сприяючи ефективному досягненню стратегічних та оперативних завдань.

Оригінальний підхід характеризується концентрацією всіх видів проєктних робіт на створенні одного проєкту, максимально враховуючи специфіку підприємства [3].

Методи автоматизованого проєктування базуються на застосуванні ЕОМ у всіх видах робіт [13].

Методи реінжинірингу організаційного проєктування системи управління на підприємстві використовуються для радикального перегляду та переосмислення бізнес-процесів з метою значного покращення їхньої ефективності та якості. [41] Основні методи реінжинірингу включають:

1. Аналіз бізнес-процесів: проведення докладного аналізу існуючих бізнес-процесів для визначення їхньої продуктивності, ефективності та якості виконання завдань.

2. Переосмислення бізнес-процесів: запуск процесу творчого переосмислення, щоб знайти нові та більш ефективні підходи до виконання завдань.

3. Розробка нових стратегій та підходів, які дозволяють досягти більш високих результатів та задоволення клієнтів.

4. Покращення технологічних аспектів: застосування новітніх технологій та інновацій для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.

5. Стандартизація та спрощення бізнес-процесів для зменшення зайвих операцій та збільшення продуктивності.

6. Концентрація на клієнта: визначення та задоволення реальних потреб та очікувань клієнтів як важливий аспект стратегії переосмислення.

7. Залучення персоналу в процес реінжинірингу, щоб забезпечити згоду, підтримку та ефективне використання нових підходів.

8. Впровадження культури змін: створення культури, яка сприяє змінам та інноваціям, і створення сприятливого середовища для впровадження нових стратегій.

Методи реінжинірингу допомагають підприємствам суттєво змінити свої бізнес-процеси, щоб вони стали більш продуктивними, ефективними та відповідали сучасним вимогам ринку [5].

Блоковий метод організаційного проектування системи управління на підприємстві є одним із підходів, що використовується для розробки та оптимізації систем управління в організаціях. Основна ідея полягає в тому, щоб розділити велику систему на менші блоки чи функціональні компоненти для полегшення аналізу, проектування та впровадження.

Основні етапи блокового методу організаційного проектування можуть включати:

1. Аналіз потреб та цілей: визначення основних цілей та функцій системи управління, а також виявлення вимог та очікувань стейкхолдерів.

2. Функціональний аналіз: розбиття системи на окремі функціональні блоки, які можуть включати в себе відділи, підрозділи чи конкретні функції

управління.

3. Проектування блоків: розробка деталей для кожного блоку, включаючи визначення внутрішніх процесів, взаємодію між блоками та інші аспекти.

4. Інтеграція: З'єднання окремих блоків в єдину функціональну систему. Це може включати розробку міжблочних інтерфейсів та забезпечення взаємодії між різними частинами системи.

5. Впровадження та підтримка: Впровадження розробленої системи та надання підтримки після запуску.

Блоковий метод дозволяє деталізувати складні системи та дозволяє команді проектування концентруватися на окремих частинах системи, що полегшує роботу та впровадження.

Блоковий підхід прискорює процес проектування організаційної структури, тим самим роблячи процес більш ефективним. Блочна конструкція дає можливість інтегрувати блоки в загальну організаційну структуру, забезпечуючи гнучкість, економічність та ефективність самостійного функціонування кожного блоку та загальної організаційної структури підприємства [4].

Метод організаційного моделювання є важливим етапом організаційного проектування системи управління на підприємстві. Цей метод включає в себе створення моделей, які відображають різні аспекти організації, її структури, функцій та процесів. Моделювання допомагає вирішити проблеми та оптимізувати роботу підприємства. Основні етапи методу організаційного моделювання можуть включати:

1. Створення концептуальної моделі: визначення ключових елементів організації, її цілей та основних процесів. Це може включати розроблення організаційних схем, діаграм потоку робіт, та інших концептуальних моделей.

2. Структурне моделювання: визначення структури організації, розподілу обов'язків та повноважень, створення органіграм та інших

візуальних зображень структури.

3. Функціональне моделювання: аналіз функцій та процесів, які виконуються в організації. Використання діаграм функціональних блоків та інших інструментів для візуалізації.

4. Процесне моделювання: опис процесів та взаємодій між різними частинами організації. Використання діаграм потоку робіт та інших інструментів для аналізу та оптимізації бізнес-процесів.

5. Інформаційне моделювання: розгляд інформаційних потоків та систем, які використовуються в організації. Розроблення моделей баз даних, систем зберігання та обміну інформацією.

6. Соціальне моделювання: аналіз організаційної культури, комунікацій, взаємодій між працівниками та інші аспекти соціальної структури.

Метод організаційного моделювання дозволяє краще розуміти функціонування організації та ідентифікувати можливі шляхи оптимізації.

Ми можемо перерахувати кілька основних типів організаційних моделей за допомогою методів організаційного моделювання:

- математичні та кібернетичні моделі ієрархічних структур управління, що описують організаційні зв'язки та відносини у вигляді систем математичних рівнянь і нерівностей або з використанням мов машинного моделювання;

- графічно-аналітична модель організаційної системи, яка показує розподіл функцій, повноважень, відповідальності та організаційних відносин у мережах, матрицях та інших табличних і графічних форматах. Вони дають змогу проаналізувати їхню спрямованість, сутність і причини їх виникнення, оцінити різні варіанти об'єднання взаємопов'язаних видів діяльності в однорідні одиниці, а також «втрачені» варіанти розподілу прав і обов'язків між різними рівнями управління;

- комплексні моделі організаційних структур і процесів, включаючи оцінку їх функціонування в реальних організаційних умовах. Вони

включають організаційні експерименти – попереднє планування і контроль реорганізації структур і процесів на реальних підприємствах; лабораторні експерименти – штучне створення ситуацій прийняття рішень та організаційної поведінки, подібних до реальних організаційних умов; управлінські ігри - фактичні працівники (учасники гри) дотримуються заздалегідь визначених дій згідно з правилами та оцінювати їх найближчі та віддалені наслідки (в тому числі за допомогою комп'ютерів);

- математичні та статистичні моделі залежностей між вихідними факторами організаційних систем та організаційно-структурними характеристиками. Вони базуються на зборі, аналізі та обробці емпіричних даних організацій, що працюють у порівнянних умовах [2].

В умовах автоматизації управління важливі застосування набувають методи моделювання об'єктів організаційного проектування.

Математичне моделювання організаційного проектування системи управління на підприємстві включає в себе застосування математичних методів та моделей для вивчення, аналізу та оптимізації різних аспектів функціонування організації. Цей підхід дозволяє вирішувати завдання з підвищення ефективності управління та приймати обґрунтовані рішення.

Основні аспекти математичного моделювання організаційного проектування можуть включати:

1. Оптимізація бізнес-процесів: використання математичних методів для аналізу та оптимізації бізнес-процесів в організації. Це може включати в себе моделювання потоків роботи, розподіл ресурсів та оптимізацію часу.

2. Планування ресурсів: використання математичних моделей для оптимального розподілу ресурсів, таких як людські ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси тощо. Це може допомогти ефективно використовувати обмежені ресурси для досягнення стратегічних цілей.

3. Планування виробництва: використання математичних моделей для оптимізації процесів виробництва, розподілу завдань між працівниками та визначення оптимальних обсягів виробництва.

4. Оптимізація ланцюга постачання: використання математичних методів для управління та оптимізації ланцюга постачання, включаючи планування запасів, визначення оптимальних точок замовлення тощо.

5. Фінансове моделювання: використання математичних і фінансових моделей для аналізу фінансового стану організації, прогнозування прибутковості та ризиків, а також для прийняття рішень щодо інвестицій та фінансового планування.

6. Моделювання рішень: використання математичних методів для аналізу та моделювання різних варіантів прийняття рішень в організації.

Математичне моделювання дозволяє здійснювати об'єктивний аналіз та покращувати різні аспекти управління на підприємстві, зменшуючи ризики та підвищуючи ефективність діяльності.

Моделювання полягає в повній заміні вихідного об'єкта іншими модельними об'єктами, більш зручними для вивчення властивостей вихідного об'єкта. Моделювання дає змогу робити теоретичні узагальнення та конструкції без необхідності проведення дорогих експериментів на реальних об'єктах.

Процес організаційного проектування включає побудований на послідовності наближення до моделі раціональної структури управління, де методи проектування відіграють допоміжну роль у розгляді, оцінці та прийнятті найбільш ефективних варіантів організаційного рішення для практичної реалізації [4].

Таким чином, методи організаційного проектування системи управління на підприємстві передбачають розробку формалізованих математичних, графічних та інших зображень розподілу повноважень і відповідальності підприємства, що є основою для побудови, аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур з урахуванням взаємозв'язків їх змінних.

Висновки до першого розділу

Узагальнюючи погляди науковців, можна сказати, що організаційне проєктування – це надзвичайно складний процес створення організаційного дизайну підприємства, в якому всі елементи системи мають бути оптимально поєднані, щоб була можлива реалізація стратегій та досягнення цілей.. Цей процес має свої завдання, суб'єкти, об'єкти та принципи реалізації. Дослідження змісту та характеристик підходів і методів організаційного проєктування показує, що вони широко класифікуються за певними ознаками. Встановлено, що кожен підхід і метод має свої переваги та недоліки, вивчення сутності та розуміння наслідків їх застосування дозволить менеджерам сучасних підприємств обирати найбільш ефективні методи на основі впливу внутрішньої організації та зовнішнього середовища.

Загалом можна відзначити, що сучасний методичний інструментарій організаційного проєктування бізнесу охоплює велику кількість підходів і методів, тому практики мають широкий вибір у їх застосуванні залежно від характеру розв'язуваної проблеми.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Етапи здійснення організаційного проєктування системи управління на підприємстві

Удосконалення технології організаційного проєктування має здійснюватися за допомогою раціоналізації процедур і операцій на його основних етапах. Ці етапи включають техніко-економічне обґрунтування, розробку організаційного проєкту та впровадження організаційного проєкту. Конкретний склад процедур і операцій організаційного проєктування визначається його об'єктами, об'єктивними і суб'єктивними умовами. Розробка та здійснення організаційного проєктування системи управління на підприємстві є першочерговим завданням керівників та менеджерів. Досвід показує, що процес проєктування системи управління на підприємстві підкорюється певним закономірностям. Перш за все, це стосується певної послідовності дій, заходів і методів для забезпечення реалізації основних цілей і середньострокових цілей підприємства.

На думку Г.Л. Монастирського [46], організаційне проєктування системи управління на підприємстві проходить наступні етапи: попередня проєктна робота; технічний проєкт; робоче проєктування.

Передпроєктна робота включає проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів підготовки вихідної інформації: постановка цілей, розрахунок наявності необхідних ресурсів для реалізації, визначення складу підрядників, підготовка технічних завдань, виконання попередньої оцінки ефективності проєктного рішення.

Технічне проектування включає валідацію остаточного організаційного рішення, яке забезпечує повну картину очікуваних організаційних інновацій у змодельованій або новоспроектованій системі.

На етапі проектування робіт видається повний комплект робочої документації для завершення всієї проектної роботи та організації розгляду проекту.

В.М. Гриньова [17] вважає, що організаційне проектування системи управління на підприємстві включає створення підприємства, формування структури підприємства та системи управління, виконання всіх робіт, необхідних для забезпечення функціонування підприємства. Метою даного проектування є забезпечення високого рівня організації корпоративної діяльності. Для цього діяльність підприємства має бути спроектованою, регламентованою, цілеспрямованою, стандартизованою, забезпеченою необхідними інструкціями, інформацією та ресурсами та здійснюватися за допомогою технологій, прийнятних за певних умов.

Організаційне проектування системи управління на підприємстві здійснюється поетапно (рис. 2.1).

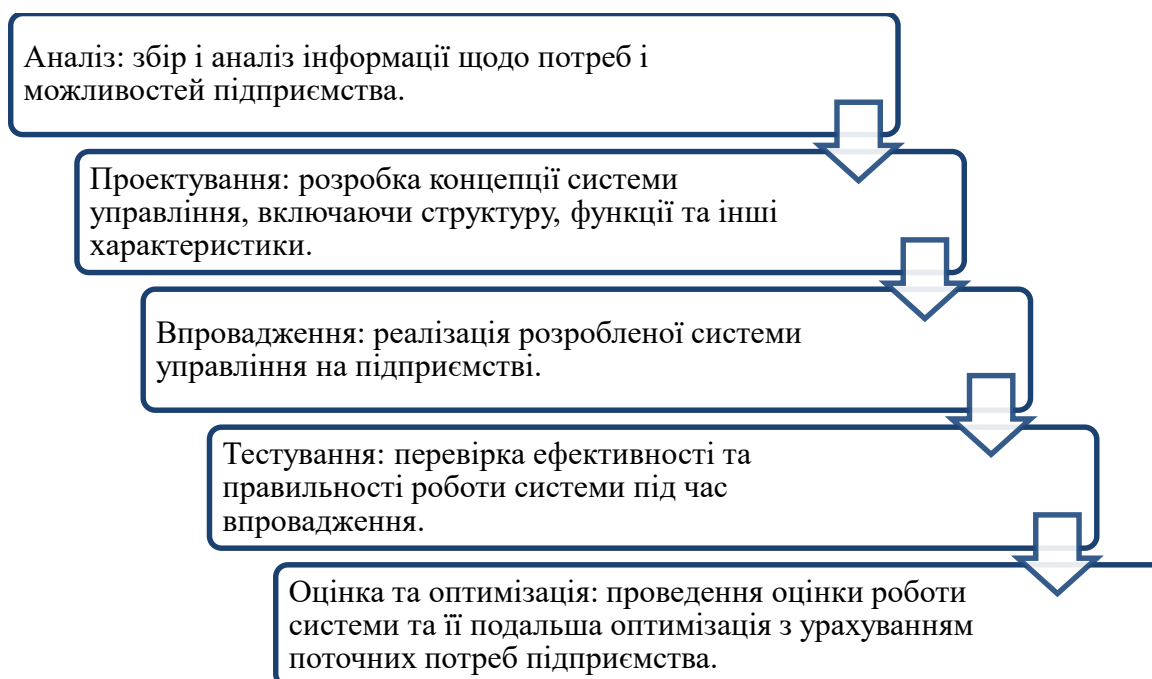


Рисунок 2.1. Етапи організаційного проектування системи управління на підприємстві

Ці етапи можуть варіюватися в залежності від методології та конкретних вимог проєкту.

Камарова Л.Ф. [58] перелічує наступні етапи реалізації організаційного проєктування системи управління на підприємстві:

1. Передпроєктний етап включає збір початкової проєктної інформації, проведення інженерних і наукових досліджень, проведення техніко-економічних демонстрацій доцільності будівництва, формулювання проєктних завдань і креслення ескізів проєкту.

Передпроєктний етап організаційного проєктування системи управління на підприємстві є одним із ключових етапів в цьому процесі. На цьому етапі проводиться підготовча робота та збір необхідної інформації для подальшого розроблення системи управління. Основні етапи передпроєктного організаційного проєктування можуть включати:

1. Аналіз потреб: визначення конкретних потреб та вимог підприємства до системи управління. Це включає вивчення основних завдань підприємства, його структури, процесів тощо.

2. Визначення конкретних цілей, які повинна досягти система управління, та об'єктивів, які слід врахувати під час її розробки.

3. Вивчення вихідних даних існуючих систем, процесів та інфраструктури, які вже використовуються на підприємстві.

4. Оцінка можливих ризиків та проблем, які можуть виникнути під час впровадження системи управління.

5. Вивчення перспектив розвитку підприємства: врахування планів розвитку підприємства для того, щоб система управління була гнучкою та могла пристосовуватися до майбутніх потреб.

6. Формування експертного та проєктного складу: визначення команди, яка буде відповідальна за розробку та впровадження системи.

7. Створення загальної концепції та визначення ключових напрямків організаційного проєктування.

Передпроектний етап дозволяє зрозуміти, чи є необхідність впровадження системи управління, визначити основні вимоги та об'єктиви проекту, а також оцінити його життєздатність.

2. Проектний етап організаційного проектування системи управління на підприємстві є одним із ключових етапів, на якому визначаються конкретні рішення щодо структури, функціоналу та інших аспектів системи управління. Проектний етап включає розробку або узагальнення технічних рішень, техніко-конструктивне проектування установки проектного комплексу та підготовку технічної документації, участь в оцінці будівельного обладнання. На цьому етапі можуть бути виконані наступні кроки:

1. Визначення вимог до системи: розроблення детального технічного завдання, в якому визначаються всі вимоги до функціоналу системи, інтеграції, безпеки тощо; визначення технічних характеристик системи та необхідних ресурсів.

2. Проектування структури системи: розроблення архітектури системи управління, включаючи розподілені компоненти, бази даних, інтерфейси користувача та інші ключові елементи; визначення функціональних блоків та їх взаємодії.

3. Вибір технологій: визначення технічних засобів, програмних і апаратних рішень, які будуть використані при реалізації системи; оцінка та вибір відповідних технологій розробки, баз даних, мов програмування тощо.

4. Розробка програмного забезпечення: написання програмного коду та розробка необхідних компонентів системи; проведення тестування на різних етапах розробки для виявлення та виправлення помилок.

5. Визначення процедур впровадження: розроблення плану впровадження, включаючи конкретні кроки та часові рамки; підготовка персоналу та ресурсів для впровадження.

6. Розробка системи моніторингу та підтримки: визначення методів моніторингу та підтримки системи після впровадження; розроблення

процедур реагування на можливі проблеми.

7. Документування: створення документації, яка описує структуру системи, методи її використання, процедури впровадження та інші важливі аспекти.

Проектний етап має на меті конкретизацію ініціатив та визначення конкретних рішень для подальшої реалізації системи управління на підприємстві.

Післяпроектний етап включає авторський нагляд за будівництвом, участь у пусконаладжувальних роботах, досягнення проектних можливостей, удосконалення та налаштування режимів і параметрів робочого обладнання.

Післяпроектний етап організаційного проектування системи управління на підприємстві є завершальним етапом, що передбачає впровадження та підтримку вже розробленої системи. На цьому етапі здійснюються такі дії:

1. Впровадження системи: здійснення плану впровадження, включаючи установку програмного забезпечення, конфігурування системи та інші необхідні кроки; проведення навчання персоналу з використання нової системи.

2. Моніторинг та оцінка: визначення ефективності нової системи та виявлення можливих проблем; здійснення моніторингу роботи системи та аналіз її функціонування.

3. Підтримка та оптимізація: надання технічної підтримки користувачам у разі виникнення проблем або питань; оптимізація роботи системи на основі зібраних даних та відгуків користувачів.

4. Забезпечення безпеки та конфіденційності: здійснення заходів для забезпечення безпеки системи та конфіденційності даних; виконання регулярних аудитів для виявлення можливих порушень безпеки.

5. Оновлення та розвиток: розроблення та впровадження оновлень системи для виправлення помилок та вдосконалення функціоналу; розгляд

можливостей розвитку системи відповідно до змін у бізнес-вимогах.

6. Документування та навчання: оновлення документації системи на випадок змін та оновлень; проведення навчання для нових користувачів або тих, хто має оновлені завдання.

7. Оцінка результатів: проведення фінальної оцінки результатів проєкту та порівняння їх із сподіваними показниками; збір відгуків від користувачів та учасників проєкту.

Післяпроєктний етап спрямований на забезпечення стійкості та ефективності використання системи управління на підприємстві після її впровадження.

Кравченко В.Ф. [19] розглядає організаційне проєктування системи управління на підприємстві як поділ на такі етапи:

1. Визначення корпоративної місії.
2. Оцінка зовнішніх і внутрішніх умов господарювання підприємства.
3. Збір даних.
4. Забезпечення участі персоналу в процесі переходу.
5. Постановка цілей зміни.
6. Впровадження заходів щодо змін і розвитку.
7. Оцінка та закріплення змін.

Оспішев В.І. [30] зазначає, що організаційне проєктування системи управління на підприємстві забезпечує зв'язок між ключовими елементами підприємства та його стратегією. Основними етапами проєктування організації бізнесу є:

1. Формування техніко-економічних аргументів, які продемонструють промислову та економічну необхідність і техніко-економічну доцільність організаційного плану. На цьому етапі здійснюються систематичні дослідження та систематичний аналіз стану виробництва, експлуатації та їх взаємної кооперації.

2. Формулювання завдань організаційного проєктування, включаючи визначення потреб, формулювання планів побудови системи та розрахунок

очікуваних техніко-економічних ефектів.

3. Організація розробок загального проєкту. На цьому етапі формулюється проєкт спеціалізації виробництва та заходи щодо його вдосконалення та розраховуються очікувані економічні ефекти від реалізації проєкту організації.

4. Розробка проєктів організаційної роботи, спрямованих на розробку робочої документації, необхідної для впровадження системи менеджменту та проведення приймально-дозвільних робіт.

5. Реалізація плану включає матеріально-технічну, соціально-психологічну та професійну підготовку до виконання, формування системи стимулювання, контроль виконання, розрахунок реального економічного ефекту та негайну реалізацію проєкту.

2.2. Діагностика проблем організаційного проєктування системи управління підприємством

Діагностика проблем організаційного проєктування системи управління на підприємстві включає в себе оцінку та аналіз різних аспектів структури, процесів та культури підприємства.

Проблематика організаційного проєктування системи управління підприємством в професійній літературі розглядається як з точки зору проєктування, так і з точки зору управління.

Отже, згідно з проєктним підходом, організаційне проєктування системи управління на підприємстві визначається як обмежені в часі, цілеспрямовані зміни в організаційних системах, які відображають інноваційну діяльність у сфері організаційних відносин.

Виявлення проблем в організаційному проєктуванні системи управління підприємством вимагає систематичного та структурованого

підходу. Нижче подано кілька процесів, які можна використовувати для виявлення проблем:

1. Аналіз стратегічних цілей:

–оцінка відповідності: порівняння досягнень підприємства з його стратегічними цілями;

–аналіз SWOT: визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

2. Внутрішнє спостереження:

–аналіз бізнес-процесів: оцінка ефективності та ефективності основних бізнес-процесів;

–огляд структури організації: перегляд органіграми та ланцюга командування.

3. Аудит людського капіталу:

–оцінка навичок та знань: вивчення рівня кваліфікації та навичок персоналу;

–моніторинг мотивації та залученості: оцінка рівня мотивації та захопленості працівників.

4. Зовнішнє спостереження:

–аналіз ринкового середовища: врахування змін у сфері конкуренції, технологічних трендів тощо;

–вивчення зацікавлених сторін: з'ясування потреб та очікувань клієнтів, партнерів, акціонерів тощо.

5. Визначення ключових показників ефективності:

–порівняння з ключовими показниками ефективності: визначення та порівняння ключових показників ефективності для різних відділів та процесів;

–звітність та аналіз даних: використання звітів та аналізу даних для виявлення аномалій.

6. Аудит технологій:

–оцінка інформаційних систем: перевірка функціональності та

актуальності існуючих ІТ-рішень;

–аналіз кібербезпеки: оцінка рівня захисту від кіберзагроз.

7. Клієнтський фідбек:

–опитування та зворотний зв'язок: збір думок та відгуків клієнтів, партнерів, співробітників;

–аналіз скарг та запитань, які надходять від різних зацікавлених сторін.

8. Управління проєктами:

–оцінка проєктів: аналіз виконання проєктів, визначення затримок та витрат;

–визначення потреб у впровадженні нових технологій чи змінах в організаційній структурі.

9. Оцінка комунікаційних потреб:

–аналіз системи комунікацій: визначення ефективності системи комунікацій усередині та за межами компанії;

–запитання та опитування про комунікації: вивчення думок співробітників щодо комунікаційних процесів.

10. Аналіз дій лідерства:

–оцінка рішень та ведення: аналіз стилю лідерства та рішень лідерів.

–взаємодія та підтримка змін: вивчення ролі лідерства у впровадженні змін.

Ці процеси можуть бути проведені як внутрішніми, так і залученими зовнішніми експертами. Важливо акцентувати на тому, щоб виявлення проблем відбувалося в комплексі та враховувало всі аспекти діяльності підприємства.

Проблеми організаційного проєктування системи управління на підприємстві можуть виникати з різних причин і варіювати залежно від конкретних умов та контексту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Загальні проблеми організаційного проектування системи управління на підприємстві

Недостатня чіткість та ефективність структури	Неясність у розподілі обов'язків та повноважень. Відсутність гнучкості та здатності адаптуватися до змін в середовищі
Проблеми бізнес-процесів	Недооптимізовані або застарілі бізнес-процеси. Невідповідність між різними бізнес-відділами.
Неспроможність досягти стратегічних цілей	Відсутність чіткого зв'язку між стратегією підприємства та діяльністю в різних відділах. Неадекватна система моніторингу та оцінки виконання стратегії.
Проблеми культури організації	Конфлікти між різними групами чи відділами. Відсутність підтримки лідерства для нововведень та змін.
Технологічні виклики	Відсутність або застарілість інформаційних систем. Неправильне використання технологій у процесах управління.
Проблеми управління проектами	Затримки та перевищення бюджету в проектах. Відсутність стандартів та методологій управління проектами.
Недостатнє залучення персоналу	Відсутність мотивації та залучення працівників. Недостатність навичок та знань у колективі.
Проблеми комунікації	Недоцільна комунікація між різними рівнями та відділами. Невірне розуміння внутрішніх та зовнішніх потреб зацікавлених сторін.
Невірне визначення ключових показників ефективності	Недоцільний вибір ключових показників ефективності, що не відображають дійсної ефективності. Неспроможність визначити та виміряти стратегічні цілі.
Недостатній фокус на людському капіталі	Відсутність програм розвитку та навчання персоналу. Недостатність уваги до розвитку лідерів та співробітників

Ситуація війни може створювати унікальні та важкі виклики для організаційного проектування на підприємстві. Нижче наведено деякі можливі проблеми, які підприємства мають вирішувати в умовах війни: забезпечення безпеки персоналу; організація евакуації персоналу, якщо військові дії загрожують робочому місцю; руйнування або пошкодження важливої інфраструктури; зміни в ланцюзі постачання через блокади або знищення транспортних маршрутів; зменшення економічної активності та збитки для бізнесу; зміни валютного курсу та фінансова нестабільність; зміни у політичних структурах та нестабільність влади; непередбачувані обставини та військова нестабільність; втрата клієнтів через скорочення економічної активності; проблеми конкурентоспроможності та втрати

ринкової частки; стрес та емоційні труднощі серед працівників внаслідок військових дій; можливі проблеми у комунікації та співпраці в умовах стресу; зміни в правовому середовищі та порушення законів; питання щодо етики ведення бізнесу в умовах конфлікту; втрати або пошкодження даних, а також можливість втрати інтелектуальної власності; вплив війни на погляди громадськості та ставлення до компанії.

Розв'язання цих проблем може вимагати специфічних стратегій, таких як планування бізнес-контингенту, ефективне ризик-менеджмент, залучення до гуманітарних програм, збереження даних та інтелектуальної власності тощо. Підприємства повинні співпрацювати з місцевими та міжнародними організаціями, а також правозахисними організаціями, для врегулювання та зменшення можливих негативних наслідків.

Діагностика проблем вимагає комплексного підходу, що включає в себе аналіз, планування та впровадження стратегічних змін в організаційному проєктуванні системи управління. Важливо також враховувати контекст та особливості конкретного підприємства.

Після здійснення діагностики організаційного проєктування системи управління на підприємстві можна розробити план вдосконалення, який враховуватиме виявлені проблеми та впроваджуватиме необхідні корективи для покращення ефективності управління системою на підприємстві.

2.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення організаційного проєктування системи управління на підприємстві

Удосконалення організаційного проєктування системи управління на підприємстві є безперервним процесом під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, особливо ринкових відносин у національній економіці, умов і розширення внутрішніх міжгалузевих зв'язків і міждержавних економічних зв'язків, розвитку спеціалізації та поділу праці. Це питання особливо

актуальне для промислових підприємств, оскільки від ефективності прийняття рішень та організаційних структур управління залежить якість продукції.

Ефективність виробничо-господарської діяльності промислових підприємств в основному залежить від системи їх управління. Досконалість організаційного проектування системи управління визначається багатьма факторами, серед яких: форма організаційної структури підприємства та організаційна структура, якої воно дотримується; умови праці та характеристики виробництва; ступінь координації системи управління та ступінь узгодженості цілей між підрозділами управління; ступінь оптимізації чисельності працівників та професійних вимог; інтереси працівників; продуктивність працівників та ступінь організаційної культури.

Під організаційним проектуванням системи управління розуміють упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування та розвиток підприємства в цілому. Його також визначають як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої процес управління здійснюється у відповідному напрямку і спрямований на вирішення поставлених завдань. До структур управління висувається багато вимог, які відображають їх важливість для управління. Основний зміст цих принципів можна виразити так:

1) організаційна структура управління повинна бути узгоджена зі стратегією, сферою діяльності та діяльністю підприємства;

2) має бути оптимальний розподіл праці між керівним органом та окремими працівниками для забезпечення творчості та нормального робочого навантаження, а також відповідної спеціалізації;

3) формування структури управління повинно визначати права і обов'язки кожного працівника і управлінського органу та створювати систему вертикальних і горизонтальних зв'язків;

4) повинен бути баланс між функціями і відповідальністю, а також

між владою і відповідальністю. Порушення балансу призведе до дисфункції всієї системи управління;

5) організаційна структура управління повинна відповідати соціальним і культурним умовам підприємства, що робить значний вплив на ступінь централізації і уточнення прийняття рішень, розподіл повноважень і відповідальності, ступінь незалежності і контроль за керівниками та менеджерами.

Пропонуємо дослідити інновації в організаційному проектуванні системи управління на підприємстві, які можуть сприяти значному покращенню ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності.

Використання новітніх технологій для організаційного проектування системи управління може значно полегшити процеси, підвищити ефективність та забезпечити більшу адаптивність до змін. В табл. 2.2 наведено деякі технологічні рішення, які можуть бути використані в цьому контексті.

Таблиця 2.2 – Новітні технологій для організаційного проектування системи управління

Технологічні рішення	Опис
Хмарні технології	Зберігання даних та ресурсів в хмарних обчисленнях для забезпечення доступу до інформації з будь-якого місця та полегшення масштабування систем
Аналітика даних і Business Intelligence (BI)	Використання інструментів аналітики даних та ВІ для отримання цінної інформації з великих обсягів даних, що допомагає в прийнятті обґрунтованих рішень
Інтернет речей (IoT)	Впровадження сенсорів та пристроїв IoT для збору даних про різні аспекти бізнес-процесів та оточуючого середовища.
Машинне навчання та штучний інтелект (AI)	Застосування алгоритмів машинного навчання та систем штучного інтелекту для автоматизації рутинних завдань, прогнозування та вдосконалення прийняття рішень.
Роботизовані процеси (RPA)	Використання роботів для автоматизації повторюваних бізнес-процесів, що покращує ефективність та знижує помилки.
Блокчейн технології	Використання блокчейн для забезпечення безпеки, конфіденційності та недоторканості даних.
Цифрова трансформація	Загальний підхід до використання цифрових технологій для перетворення бізнес-моделі, процесів та взаємодій з клієнтами
Інструменти управління проектами та	Використання спеціалізованих програм для ефективного керування проектами, співпраці команди та обміну інформацією

комунікаціями	
Моделювання процесів	Використання технологій моделювання для аналізу та оптимізації бізнес-процесів
Гнучкі методології розробки	Використання Agile, Scrum та інших гнучких методів для ефективного управління розробкою та впровадженням системи

Ці технології допомагають підприємствам створювати більш гнучкі, ефективні та інтегровані системи управління, що відповідають сучасним вимогам та забезпечують конкурентні переваги.

Хмарні технології відіграють ключову роль у сфері організаційного проектування систем управління на підприємствах. Вони дозволяють забезпечити доступність даних, масштабованість і ефективність. Розглянемо хмарні технології, які широко використовуються для цих цілей:

1. Хмарні обчислення (Cloud Computing):

1.1. Інфраструктура як сервіс (IaaS): забезпечує доступ до обчислювальних ресурсів, таких як віртуальні сервери та зберігання даних.

1.2. Платформа як сервіс (PaaS): надає розробникам платформу для створення, тестування та впровадження програм без необхідності управління інфраструктурою.

1.3. Програмне забезпечення як сервіс (SaaS): забезпечує доступ до програм через інтернет, без необхідності встановлення та обслуговування на локальних комп'ютерах.

2. Хмарні рішення для зберігання та обробки даних:

2.1. Хмарні бази даних: дозволяють зберігати та обробляти великі об'єми даних в хмарних середовищах.

2.2. Хмарні системи управління даними: допомагають в організації, аналізі та використанні даних в ефективний спосіб.

3. Хмарні платформи для розробки:

3.1. Інструменти для Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD): допомагають автоматизувати процеси розробки, тестування та впровадження програм.

3.2. Інструменти для керування проектами та завданнями в хмарі:

забезпечують командам засоби для спільної роботи, відстеження завдань і керування проєктами.

4. Хмарні рішення для безпеки:

4.1. Хмарні служби ідентифікації та управління доступом: забезпечують безпеку та контроль доступу до ресурсів у хмарному середовищі.

4.2. Хмарні антивіруси та засоби виявлення загроз: захищають дані та інфраструктуру в хмарному середовищі від шкідливих програм.

5. Інструменти для хмарного моніторингу та аналізу: надають інформацію про використання ресурсів, ефективність та доступність.

6. Інтеграція API та сервісів: допомагають інтегрувати різні хмарні сервіси та платформи для ефективної обробки даних та взаємодії між системами.

Використання цих хмарних технологій дозволяє підприємствам створювати більш гнучкі, масштабовані та доступні системи управління, забезпечуючи при цьому високий рівень безпеки та ефективності.

Аналітика даних та Business Intelligence (BI) відіграють ключову роль у вдосконаленні систем управління на підприємстві, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати бізнес-процеси. Для цього використовуються різні інструменти та платформи. Ось кілька популярних з них:

Microsoft Power BI - це потужний інструмент для створення інтерактивних звітів та інфографіки. Він інтегрується з різними джерелами даних, дозволяючи вам аналізувати та візуалізувати інформацію. Power BI дозволяє також створювати інтерактивні панелі управління для моніторингу ключових показників продуктивності.

Tableau – це інструмент для візуалізації даних, який дозволяє аналізувати великі обсяги інформації та спрощує розуміння великої кількості даних через інтерактивні графіки та звіти.

QlikView / Qlik Sense – це платформи для аналізу даних, які

дозволяють вам взаємодіяти з інформацією, візуалізувати дані та виявляти закономірності. Qlik Sense дозволяє користувачам створювати свої власні звіти та панелі управління.

SAP BusinessObjects – це набір інструментів для бізнес-аналітики, який дозволяє підприємствам створювати звіти, дашборди та аналізувати дані з різних джерел.

Google Data Studio – це безкоштовний інструмент для візуалізації даних, який інтегрується з різними сервісами Google та іншими джерелами даних.

IBM Cognos Analytics – це платформа для бізнес-аналітики, яка надає засоби створення звітів, панелей управління та аналізу даних.

Looker - це платформа для аналізу даних, яка дозволяє взаємодіяти з даними через веб-інтерфейс та створювати власні звіти та аналітичні додатки.

Використання цих інструментів дозволяє підприємствам виявляти тенденції, розуміти бізнес-процеси, приймати рішення на основі даних та оптимізувати стратегічне управління на всіх рівнях організації.

Інтернет речей (IoT) може відігравати ключову роль в організаційному проектуванні системи управління на підприємстві, сприяючи автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Ось деякі способи, які підприємства можуть використовувати IoT в цьому контексті:

1. Моніторинг стану обладнання: використання сенсорів та з'єднання обладнання з Інтернетом дозволяє в реальному часі відстежувати стан різних машин і пристроїв. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та проводити планове обслуговування, зменшуючи час простою та витрати на ремонт.

2. Оптимізація логістики та постачання: застосування сенсорів для відстеження руху товарів у ланцюгу постачання, моніторинг температури вантажів та умов зберігання, що дозволяє підприємствам ефективно управляти запасами та забезпечувати якість поставок.

3. Моніторинг споживання енергії: використання сенсорів та засобів IoT для вимірювання споживання енергії дозволяє підприємствам ефективно керувати використанням енергії, виявляти можливості для заощаджень та зменшувати вплив на довкілля.

4. Моніторинг середовища: використання сенсорів для вимірювання якості повітря, рівня шуму та інших параметрів довкілля, що може бути важливим для підприємств, особливо тих, що працюють в галузі виробництва чи хімічної промисловості.

5. Системи безпеки та відеоспостереження: використання камер та сенсорів для підвищення безпеки на підприємстві, а також для відстеження доступу та руху персоналу.

6. Системи управління будівлями: використання IoT для автоматизації та оптимізації роботи систем управління будівлями, такими як системи опалення, вентиляції, кондиціонування повітря, освітлення та ін.

7. Моніторинг стану та ефективності машин та обладнання: використання сенсорів для збору даних щодо роботи обладнання, що дозволяє планувати обслуговування, виявляти аномалії та удосконалювати ефективність виробничих процесів.

8. Системи автоматичного замовлення (Reordering): використання IoT для автоматичного перезамовлення запасів та матеріалів, коли сенсори виявляють, що рівень запасів спадає нижче встановленого порогу.

9. Забезпечення якості продукції: використання сенсорів для моніторингу та контролю параметрів виробництва, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції та вчасно виявляти можливі дефекти.

10. Системи для роботи з клієнтами: використання IoT для збору та аналізу даних щодо споживачів, що дозволяє підприємствам створювати персоналізовані пропозиції та покращувати обслуговування клієнтів.

Використання IoT в організаційному проектуванні систем управління дозволяє підприємствам вдосконалювати ефективність та забезпечувати інноваційний підхід до бізнес-процесів.

Машинне навчання (МН) та штучний інтелект (ШІ) можуть значно полегшити та покращити організаційне проектування систем управління на підприємстві, сприяючи автоматизації процесів та прийняттю більш обґрунтованих рішень. Ось деякі способи, які вони використовують в цьому контексті:

1. Аналіз та прогнозування даних: машинне навчання дозволяє аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій та патернів. Штучний інтелект може використовуватися для розробки моделей, які прогнозують майбутні сценарії, що допомагає в плануванні та стратегічному управлінні.

2. Оптимізація бізнес-процесів: алгоритми машинного навчання можуть аналізувати та оптимізувати різні бізнес-процеси, такі як ланцюг постачання, виробництво та логістика. Це може призвести до зменшення витрат, підвищення продуктивності та оптимізації ресурсів.

3. Персоналізоване обслуговування клієнтів: застосування штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів та машинного навчання для прогнозування їхніх потреб дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та покращувати обслуговування.

4. Роботизація бізнес-процесів (RPA) використовується для автоматизації рутинних та повторюваних завдань, звільняючи персонал від монотонної роботи та допомагаючи підприємствам ефективніше використовувати ресурси.

5. Прогнозування попиту: застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту на продукцію або послуги дозволяє підприємствам вчасно адаптуватися до змін в ринкових умовах та забезпечувати належний запас товарів.

6. Автоматизоване прийняття рішень: системи, які використовують машинне навчання, можуть надавати пропозиції та рекомендації для прийняття рішень на основі аналізу даних та урахування стратегічних цілей.

7. Аналітика в реальному часі: штучний інтелект може

використовуватися для аналізу даних в реальному часі, що дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в середовищі та виправляти стратегії управління.

8. Безпека та виявлення аномалій: використання алгоритмів машинного навчання для виявлення аномалій та потенційних загроз для безпеки допомагає у забезпеченні інформаційної безпеки підприємства.

9. Оцінка ризиків: використання аналітики та моделей машинного навчання для оцінки ризиків та побудови стратегій мінімізації потенційних негативних наслідків.

10. Автоматизована обробка мови (NLP): використання технологій обробки природної мови для аналізу текстової інформації, наприклад, відгуків клієнтів або внутрішньої комунікації, для вирахування корисної інформації та реагування на відгуки чи запитання.

Використання машинного навчання (МН) та штучного інтелекту дозволяє підприємствам створювати більш інтелектуальні та адаптивні системи управління, які відповідають сучасним вимогам та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Роботизовані процеси (Robotic Process Automation або RPA) використовуються для автоматизації повторюваних, стандартних рутинних завдань, що зазвичай виконує людина в процесах бізнесу. У контексті організаційного проектування систем управління на підприємстві RPA може мати декілька важливих застосувань:

Автоматизація рутинних операцій: RPA використовується для автоматизації повторюваних операцій, таких як введення даних в системи, обробка електронних форм, робота з електронною поштою, та інші стандартні операції.

Обробка даних та звітність: роботи можуть автоматично аналізувати та обробляти великі обсяги даних, генерувати звіти та виконувати розрахунки без участі людини. Це сприяє швидшому та точнішому прийняттю рішень.

Інтеграція систем: RPA може використовуватися для інтеграції різних інформаційних систем та програм, дозволяючи автоматично передавати дані між системами без необхідності ручного втручання.

Клієнтські обслуговування та обробка замовлень: використання RPA у сфері обслуговування клієнтів дозволяє автоматизувати процеси обробки замовлень, відповіді на запитання клієнтів та надання консультацій через автоматизовані системи.

Ведення обліку та фінансова звітність: RPA може бути використаний для автоматизації обліку та генерації фінансових звітів, що дозволяє підприємствам швидше та ефективніше виконувати фінансові процеси.

Керування персоналом: RPA може сприяти автоматизації HR-процесів, таких як обробка документів, ведення баз даних працівників, а також планування та виконання завдань у сфері управління персоналом.

Забезпечення якості та внутрішнього контролю: автоматизація рутинних операцій за допомогою RPA дозволяє впроваджувати стандарти та внутрішні контролю для забезпечення якості виконання завдань та дотримання внутрішніх процедур.

Інновації у виробництві: виробничі процеси можуть бути автоматизовані за допомогою RPA для оптимізації ланцюгу постачання, виробництва та управління якістю.

Забезпечення відповідності та безпеки: RPA може допомагати виконувати регуляторні вимоги та стандарти безпеки, автоматично виконуючи завдання для забезпечення відповідності правилам та нормативам.

Використання RPA в системах управління дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, зменшувати помилки та звільняти персонал від рутинних завдань, щоб вони могли більше уваги приділяти стратегічним аспектам бізнесу.

Блокчейн-технології можуть бути використані для удосконалення організаційного проектування систем управління на підприємстві в різних

напрямах. Ось кілька способів, які можуть бути використані для цього:

1. Прозорість та довіра через децентралізовану систему, де всі учасники можуть переглядати однаковий запис подій. Це може полегшити комунікацію та взаємодію між різними підрозділами або сторонами, знижуючи ризик виникнення конфліктів та сприяючи кращій взаємодії.

2. Управління ланцюгом постачання: виявлення шляхів оптимізації та вдосконалення ефективності. Це дозволяє отримати відкритий та безпечний облік руху товарів та послуг.

3. Використання смарт-контрактів дозволяє автоматизувати виконання угод та договорів. Це сприяє ефективнішому управлінню відносинами з партнерами, клієнтами та постачальниками, а також зменшує ризик виникнення спірів.

4. Блокчейн дозволяє створювати недієздатні та необхідні для аудиту записи. Це може полегшити внутрішні та зовнішні аудити, а також забезпечити високий ступінь достовірності даних.

5. Управління ідентифікацією та безпекою працівників та сторін. Це допомагає зменшити ризик кібератак, підробки ідентифікаційних даних та інших безпекових загроз.

6. Блокчейн може полегшити фінансове управління, використовуючи криптовалюту або токени для проведення фінансових транзакцій, а також застосовуючи смарт-контракти для автоматизації оплати рахунків та управління фінансовими процесами.

7. Управління інтелектуальною власністю: для підприємств, де важливо керувати інтелектуальною власністю, блокчейн може забезпечити надійну систему відстеження та захисту авторських прав та патентів.

8. Блокчейн може допомогти захистити дані від непередбачуваних змін та забезпечити стійкість системи навіть у випадку надзвичайних ситуацій.

9. Блокчейн може слугувати як ефективний інструмент для забезпечення відповідності з законодавством та проведення аудитів,

оскільки дозволяє точно відстежувати та документувати всі транзакції.

Використання блокчейн-технологій у системах управління дозволяє створювати безпечні та ефективні екосистеми, підвищуючи довіру між учасниками та забезпечуючи велику ступінь надійності та прозорості.

Удосконалення організаційного проектування системи управління на підприємстві включає в себе використання різних інструментів для управління проектами та комунікаціями (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 - Популярні інструменти управління проектами та комунікаціями

Інструмент	Опис
Інструменти управління проектами	
Jira	використовується для управління проектами, відстеження завдань, планування роботи, а також для спільної роботи команди. Його можна використовувати для розробки програмного забезпечення, агільного управління проектами та інших завдань.
Asana	дозволяє створювати завдання, встановлювати терміни виконання та відстежувати прогрес. Він широко використовується для організації та керування завданнями у різних сферах бізнесу.
Trello	є інструментом канбан-дошки, який дозволяє організовувати завдання та проекти за допомогою карток та дошок. Він зручний для візуального відстеження прогресу та спільної роботи команди.
Microsoft Project	інструмент для управління проектами, який надає можливість планування ресурсів, визначення завдань та керування графіком виконання проекту.
Smartsheet	дозволяє створювати розклади, графіки Gantt та відстежувати виконання проектів. Це відмінний інструмент для управління завданнями та роботою команди.
Інструменти комунікацій	
Slack	популярний інструмент для комунікації в реальному часі. Він дозволяє створювати канали для обговорення тем, обмінюватися повідомленнями та файлами, що полегшує співпрацю в команді.
Microsoft Teams	інтегрована платформа для комунікації та співпраці в реальному часі. Вона включає чат, відеоконференції, обмін файлами та інші зручні інструменти для роботи команди.
Zoom	популярний інструмент для відеоконференцій та віртуальних зустрічей. Дозволяє командам збиратися в одному віртуальному просторі для обговорення проектів та співпраці.
Skype for Business	використовується для відеоконференцій, обміну повідомленнями та спільної роботи в реальному часі. Це особливо корисно для великих корпорацій та великих команд.
Google Meet	інструмент для відеоконференцій в рамках сервісу Google Workspace (раніше G Suite). Він інтегрується з іншими інструментами Google та дозволяє командам легко обмінюватися інформацією.

Інструменти управління проектами та комунікаціями допомагають не лише ефективно управляти проектами, але й спрощують комунікації в команді, зменшуючи часові та просторові обмеження та полегшуючи співпрацю. Вибір конкретних інструментів залежить від потреб та характеру проекту.

Технології моделювання процесів відіграють важливу роль у вдосконаленні організаційного проектування систем управління на підприємстві. Вони дозволяють аналізувати, оптимізувати та визначати ефективність бізнес-процесів. Ось деякі з технологій, які часто використовуються для моделювання процесів:

- BPMN (Business Process Model and Notation) є стандартом для моделювання бізнес-процесів. Використовується для створення графічних представлень процесів, що полегшує розуміння, визначення, аналіз та управління бізнес-процесами.

- UML (Unified Modeling Language) використовується не тільки для моделювання програмного забезпечення, але і для моделювання бізнес-процесів. Використання діаграм класів, діаграм сценаріїв, діаграм діяльності дозволяє візуалізувати та аналізувати процеси.

- IDEF (Integration Definition for Function Modeling): набір методів та інструментів для моделювання бізнес-процесів, розроблений з метою полегшення аналізу та документування системних функцій.

- ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) використовується для моделювання бізнес-процесів, організаційної структури та інших аспектів управління підприємством. Він дозволяє аналізувати та оптимізувати процеси на всіх рівнях організації.

- SysML (Systems Modeling Language) використовується для моделювання складних систем, включаючи великі організаційні системи. Він може бути використаний для аналізу та моделювання взаємодії між різними частинами системи.

- BPMS (Business Process Management Suite) включає в себе

інтегровані інструменти для моделювання, виконання, моніторингу та оптимізації бізнес-процесів. Вони надають можливість автоматизації та керування процесами.

- DMN (Decision Model and Notation) дозволяє моделювати бізнес-правила та прийняття рішень в рамках бізнес-процесів. Це може включати в себе визначення умов, виведення та прийняття рішень.

- Simulation Tools: деякі інструменти надають можливість симуляції бізнес-процесів. Це допомагає прогнозувати та оцінювати ефективність процесів в різних сценаріях.

Використання технологій моделювання дозволяє підприємствам визначати та аналізувати бізнес-процеси, виявляти можливості для оптимізації та покращення продуктивності, а також сприяє ефективному управлінню змінами на різних рівнях організації.

Методологія Agile широко використовується для удосконалення організаційного проектування систем управління на підприємстві. Agile орієнтований на гнучкість, швидкість впровадження змін та активну взаємодію з клієнтом. Використання Agile дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на зміни, швидше впроваджувати нові функції та продукти, а також покращувати комунікації та співпрацю в команді. Наведемо деякі аспекти Agile, які сприяють удосконаленню організаційного проектування:

1. Ітераційний та інкрементальний підхід: Agile передбачає роботу над проектом в коротких ітераціях (спринтах) та використання інкрементального підходу до розробки. Це дозволяє швидко впроваджувати нові функції та зміни, що сприяє більш ефективному реагуванню на зміни в потребах бізнесу.

2. Спрямованість на клієнта: Agile акцентує на взаємодії з клієнтом та участь його у процесі розробки. Це допомагає визначати та пріоритизувати вимоги, а також забезпечує неперервну зворотний зв'язок.

3. Гнучкість та адаптивність: Agile розглядає зміни як норму. Команди

готові швидко адаптуватися до нових вимог чи пріоритетів, що робить їх більш гнучкими та спроможними пристосовуватися до змін у середовищі.

4. Колективна власність та самоорганізація: Agile підтримує концепцію колективної власності та роботи самоорганізованих команд. Це може знижувати залежність від ієрархії та сприяти кращому використанню та розвитку потенціалу кожного учасника команди.

5. Ретроспективи та постійне вдосконалення: Agile передбачає регулярні ретроспективи, де команда аналізує свою роботу та визначає можливі шляхи вдосконалення. Це дозволяє постійно вдосконалювати процеси та результати роботи.

6. Візуальне управління та Scrum-дошки: використання Scrum-дошок та інших візуальних інструментів допомагає команді візуалізувати завдання, прогрес та пріоритети, що полегшує спільну роботу та розуміння стану проєкту.

7. Спільна відповідальність та командна співпраця: Agile підтримує ідею спільної відповідальності всієї команди за результат. Це стимулює командну співпрацю та покращує комунікацію між членами команди.

8. Тестування та автоматизація: Agile акцентує на важливості тестування та автоматизації процесів розробки для забезпечення якості продукту та ефективного внесення змін.

Використання Agile дозволяє підприємствам створювати більш гнучкі, адаптивні та спроможні до змін системи управління, що відповідають вимогам сучасного бізнесу.

Scrum є популярним фреймворком для управління проєктами та розробки програмного забезпечення, і він часто використовується для удосконалення організаційного проєктування систем управління на підприємстві. Основні принципи Scrum включають ітераційний розвиток, підкреслення важливості командної роботи та активного взаємодії з клієнтом. Ось кілька способів, які Scrum використовується для удосконалення організаційного проєктування систем управління на

підприємстві:

1. Робота в ітераціях (спринтах): Scrum розглядає процес розробки через короткі ітерації, відомі як спринти. Кожен спринт, який триває зазвичай від 2 до 4 тижнів, завершується функціональним продуктом або інкрементом. Це дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін та постійно впроваджувати нові можливості.

2. Product Backlog та планування релізів: Scrum використовує Product Backlog для управління вимогами та пріоритетами проекту. Підприємство може постійно оновлювати та пріоритизувати вимоги відповідно до змін в бізнес-потребах. Планування релізів дозволяє визначити, які функції будуть включені в майбутні спринти.

3. Scrum Team та Scrum Master: Scrum впроваджує концепцію самоорганізованих та самостійних команд, які мають всі необхідні навички для завершення завдань. Scrum Master використовується для підтримки команди, сприяння виправленню перешкод та допомоги у використанні Scrum.

4. Daily Standup Meetings: кожен день команда проводить коротку зустріч (Daily Standup), під час якої кожен член команди ділиться своїми досягненнями, завданнями та будь-якими перешкодами. Це сприяє вирішенню проблем та підтримці командної співпраці.

5. Review та Retrospective: після кожного спринта проводяться Review (огляд) та Retrospective (ретроспективна зустріч). Огляд дозволяє команді та зацікавленим сторонам переглянути виконану роботу. Ретроспектива дозволяє команді проаналізувати свою роботу та знайти можливості для поліпшення.

6. Інкрементальна розробка: Scrum сприяє інкрементальній розробці, де нові функції додаються поступово до продукту, що дозволяє підприємству випускати нові версії частіше та швидше реагувати на зміни.

7. Зменшення ризиків та розробка MVP: ітераційний підхід дозволяє зменшити ризики та витрати, оскільки продукт постійно оцінюється та

адаптується. Розробка мінімальної життєздатної версії (Minimum Viable Product, MVP) дозволяє швидше вивести продукт на ринок і отримати відгуки від клієнтів.

Використання Scrum допомагає підприємствам створювати гнучкі та ефективні системи управління, що швидко реагують на зміни та вирішують виклики бізнесу.

Загалом, новітні технології дозволяють підприємствам створювати більш ефективні та адаптивні системи управління, що відповідають сучасним вимогам бізнесу та сприяють покращенню продуктивності та конкурентоспроможності.

Висновки до другого розділу

Таким чином, використання новітніх технологій для організаційного проектування системи управління сприяє автоматизації багатьох рутинних задач, що призводить до ефективнішого використання ресурсів та прискорення виконання завдань; дозволяє ефективно інтегрувати різні компоненти та платформи, сприяючи взаємодії між різними частинами підприємства; робить системи більш доступними та гнучкими, дозволяючи працювати з ними з будь-якого місця та пристрою; забезпечує потужні засоби аналітики, що дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття кращих рішень; дозволяє в реальному часі відстежувати прогрес та результати проєктів, що сприяє більшій прозорості та контролю; дозволяє створювати мобільні додатки та інструменти, що полегшують роботу з системою управління навіть під час віддаленої роботи; включають в себе вдосконалені заходи безпеки, які допомагають захищати конфіденційні дані та забезпечувати безпеку підприємства в цілому; дозволяє підприємствам бути більш інноваційними та конкурентоспроможними на ринку; спрощує роботу команди, особливо в умовах роботи на великих відстанях (наприклад, чати, віртуальні конференції, спільні документи).

ВИСНОВКИ

Метою організаційного проектування системи управління на підприємстві є забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, а також забезпечення економічного і соціального розвитку підприємства. Це обумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

1) гарантування прав і обов'язків щодо розумного використання різноманітних ресурсів в рамках організаційної структури;

2) посилення відповідальності конкретних управлінських установ чи організацій за якість управлінських рішень та виконання обов'язків тих, хто конкретно відповідає за якість управлінських рішень;

3) зменшення кількості регіональних адміністративних одиниць, які вирішують специфічні регіональні проблеми;

4) усунення можливості (необхідності) виконання органами (суб'єктами) управління в різних регіонах однакових функцій;

5) надання повноважень щодо прийняття рішень (відповідних повноважень) адміністративним органам з одночасним покладенням обов'язків щодо контролю за їх виконанням;

6) досягнення сегментації та спеціалізації для максимального підвищення ефективності однорідних видів управлінської діяльності;

7) забезпечити єдність цілей та інтересів взаємопов'язаних підрозділів у структурі управління.

У процесі удосконалення організаційного проектування системи управління на підприємстві слід враховувати фактори, що впливають на її якість. До цих факторів слід віднести: цілі та завдання розвитку підприємства; склад і характеристика функцій управління; обсяги та масштаби економічної та соціальної діяльності підприємства; можливості підприємства з управління ресурсами; склад структурних підрозділів на

рівні управління підприємством, тип існуючої організаційної структури та конкретна ситуація економічного та соціального розвитку.

При формуванні організаційного проектування системи управління на підприємстві необхідно враховувати вплив наступних факторів, аналізуючи ці фактори, можна зробити висновки про радикальність необхідних змін:

- 1) характеристика, причини та наслідки корпоративних кризових ситуацій;
- 2) характеристика зовнішнього середовища та ступінь її стійкості;
- 3) характеристика внутрішнього середовища підприємства за такими напрямками: фактори виробництва, організаційна структура, кадровий потенціал, методи управління тощо.

Організаційне проектування системи управління на підприємстві являє собою спосіб організації та взаємодії елементів системи управління і зв'язків між ними, є певною характеристикою процесів, що відбуваються між елементами системи. Тому для його вдосконалення необхідно формалізувати ієрархію управлінських структур економіко-математичними методами, що дозволить моделювати їх поведінку в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Основними принципами ефективного впровадження організаційного проектування в бізнес можна назвати: комплексний підхід, який дозволяє розробляти складні організаційні проекти, де організаційні зміни повинні здійснюватися в інтерактивному режимі на всіх рівнях управління підприємства, починаючи з топ-менеджменту; розробка організаційних проектів повинна базуватися на економічній стратегії підприємства; тісний зв'язок організаційних проектів підприємства з тактичними планами підприємства у сфері виробництва, безпеки, інновацій тощо; організаційні зміни не завжди мають позитивний психологічний і матеріальний вплив на персонал підприємства, тому слід звернути увагу на можливість своєчасного прогнозування реакції колективу з метою розробки заходів усунення шляхом розстановки персоналу для досягнення позитивних

результатів під час впровадження; організаційні зміни супроводжуються необхідністю підвищення кваліфікації керівників підприємства, створенням умов для їх адаптації до нових функцій та необхідністю розробки організаційних документів для їх підтвердження.

Ефективність організаційного проектування системи управління на підприємстві необхідно оцінювати за кількома показниками:

1) забезпечення організаційної структури досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства відповідно до встановлених цілей;

2) наскільки організаційна структура управління відповідає реалізації внутрішніх функціональних процесів з точки зору адекватності об'єктивним вимогам її змісту, організації та характеру.

У процесі порівняння різних варіантів організаційного проектування системи управління на підприємстві дійсним критерієм ефективності є найбільш повне і стійке досягнення поставлених цілей при мінімізації витрат на управління організацією та структурне функціонування. Для оцінки ефективності системи управління найважливішим є вибір базових показників для порівняння або визначення рівня її ефективності, які слід вважати нормативними.

Тому удосконалення організаційного проектування системи управління на підприємстві передбачає використання різноманітних методів проектування організаційних структур управління відповідно до конкретних обставин поставленого завдання. Дослідження існуючих методів організаційного проектування системи управління на підприємстві показують, що для забезпечення ефективної роботи організаційних механізмів управління підприємством необхідно комплексно підходити до формування організаційних структур управління та поєднувати кращі елементи організації існуючих методів. Це дасть змогу сформувати організаційну структуру, яка забезпечує виконання необхідних функцій управління шляхом прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення поточної діяльності промислових

підприємств. Удосконалення організаційного проектування системи управління на підприємстві може бути ключовим чинником для досягнення успіху та стійкості бізнесу. Ось деякі практичні рекомендації для цього:

- ретельний аналіз існуючих бізнес-процесів на підприємстві, визначення ефективності та виявлення можливості для оптимізації та вдосконалення;

- впровадження сучасних технологій та системи управління для полегшення роботи, автоматизації процесів та підвищення продуктивності;

- використання агільних методологій, таких як Scrum чи Kanban, для управління проектами та бізнес-процесами, що може зробити розробку та управління проектами більш гнучкими та адаптивними;

- навчання та розвиток персоналу, щоб вони могли використовувати нові технології та методології, що дозволить персоналу ефективніше використовувати інструменти та знання;

- застосування концепції самоорганізації в командах, що допоможе підвищити відповідальність, творчість та внутрішню мотивацію учасників команди;

- визначення процесу постійного вдосконалення, такий як Lean або Kaizen, щоб команда завжди знаходила можливості для покращення та вдосконалення;

- забезпечення ефективної комунікації між всіма рівнями підприємства. Використовуйте інструменти, які сприяють відкритості та прозорості;

- впровадження інструментів аналітики даних та Business Intelligence для отримання цінної інформації, яка допоможе приймати обґрунтовані рішення;

- розробка та впровадження стратегії безпеки даних, щоб забезпечити конфіденційність та надійність інформації на підприємстві;

- активне залучення зворотнього зв'язку від клієнтів та стейкхолдерів, врахування їх потреб та вимог при організаційному проектуванні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баценко Л.М. Теорія організації :навч. посіб. / Л. М. Баценко, Р. В. Галенін, М. М. Ксенофонтова ; Сум. нац. аграр. ун-т. Суми : Мрія, 2016. 362 с. 52.
2. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 448с.
3. Вовчук О., Шпилик С. SMM-просування у соціальних мережах. Матеріали VIII Регіональної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 20 грудня 2017 року. ТНТУ. 2017. С. 137–138.
4. Володькіна М. В. Сучасні проблеми проектування організаційних структур управління. Формування ринкової економіки. 2010. № 23. URL: https://feu.kneu.edu.ua/ua/depts4/k_menedzhmentu/vykladachi_men/Volodkina.M.V/
5. Воронкова В.Г. Економічні та управлінські засади smart-суспільства / Матеріали 71-ої науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу, науковців, аспірантів та студентів 6-8 грудня 2016 року. Одеса: Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса, ОНАЗ імені О.С.Попова, 2016. С.80-82.
6. Воронкова В.Г. Управління проектами при переході від інформаційного до smart-суспільства / Управління проектами, програмами, портфелями: Тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції: [у 2т.]. Том 2. Одеса: Бондаренко М. О., 2016. С.22-25.
7. Воронкова В.Г. Формування антропологічної парадигми політичного менеджменту в умовах глобалізації. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2008. Вип. 34. С. 24-42. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2008_34_5.

8. Воронкова В.Г. Формування конкурентоспроможної концепції управління складними соціальними системами в умовах інформаційного суспільства// Матеріали XXII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Економіка та менеджмент. IV / Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С.163-164.

9. Воронкова В.Г., Романенко Т.П., Андрюкайтене Регіна. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart- суспільства. / Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб.наук.пр.] Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2016. Вип. 67. - С. 13-27.

10. Воронкова, В.Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навч.-метод. посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 073 "Менеджмент" галузі знань 07 "Управління та адміністрування" ден. та заоч. форм навчання / В. Г. Воронкова ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2018. - 158 с.

11. Гарафонова О. І. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів – напрями проведення організаційних змін в умовах подолання системної кризи на підприємстві. *Вісник КНУТД*. 2014. №1(75). С. 215-225.

12. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.: КНУТД, 2014. 364 с.

13. Голіцин А.М Теоретичні аспекти можливостей використання соціальних мереж на підприємстві / А.М Голіцин, О.В.Омельчишина. *Інфраструктура ринку*. Випуск 50, 2020. URL: 19.pdf (marketinfr.od.ua)

14. Гончарова М. Л. Теорія організації: навч. Посіб. для студентів економічних спеціальностей / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України» ; М. Л. Гончарова, Г. О. Мірошніченко. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 134 с.

15. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків:

ХНАУ, 2017. 267 с.

16. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства : конспект лекцій / Тетяна Іллівна Данилюк. Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2017. 84 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/14224/1/OP_kl.pdf

17. Дейна О., Данилюк Т. Сучасні реалії організаційного проектування діяльності багатoproфільних підприємств. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. Секція III. Сучасні реалії та тенденції розвитку підприємництва і маркетингу в умовах неоіндустріального суспільства. 2020. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18947/1/355-356.pdf>

18. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник / І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько; Міністерство освіти і науки України, Чернігівський державний інститут економіки і управління. Київ : Кондор, 2015. 216 с.

19. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

20. Дудкіна О., Чикало І. Сучасні технології організаційного проектування діяльності органу місцевого самоврядування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/413>

21. Етапи розвитку менеджменту: поняття, принципи та характерні риси. Реферат. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15327/>

22. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>

23. Іващенко М. В., Ізюмцева Н. В. Механізм підвищення відповідальності працівників. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Том 2, №25. С. 446-454.

24. Інтернет-портал для управлінців. URL.: www.management.com.ua

25. Іртищева І., Трушлякова А. Покращення інвестиційної підтримки розвитку людського капіталу в умовах цифрової трансформації. *Часопис Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. Том 7, № 3, 2020. С. 89–96.

26. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК» №2 (66)*, 2022. URL:

<file:///C:/Users/%D0%92%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%86/Downloads/koval-yana,+14.pdf>

27. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 420 с.

28. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

29. Лебідь В.М. Менеджмент організацій: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. напряму підготов. «Менеджмент» спец. «Менеджмент орг.» / В. М. Лебідь, О. М. Гайдамака; М-во освіти і науки України, Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка» Луганськ: ДЗ «ЛНУ ім. Т. Шевченка», 2010. 241 с.

30. Ліщинська Л. Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5(1). С. 206–209.

31. Мармаза, О. І. Основи теорії менеджменту. Харків: Планета-принт, 2015. 139 с.

32. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с. 6. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

33. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський. Київ : Кондор, 2016. 366 с.

34. Менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник / А. А. Мазаракі та ін. Київ : Атіка, 2017. 564 с.
35. Милорадов К. А. Підвищення ефективності взаємодії з клієнтами за допомогою хмарних сервісів. *Міжнародний журнал експериментальної освіти*. 2015. № 3–1. С. 70–71.
36. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця : Нова Книга, 2016. 416 с.
37. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
38. Назарчук Т.В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
39. Організаційне проєктування: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Електронні текстові дані. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
40. Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11576/1/stamat-osn-menedzhment-lekc-2022.pdf>
41. Петропавловська С. Є., Лисак Н. Ю., Г. В. Малаховська Г. В. Соціальні медіа як інструмент управління лояльністю споживачів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 1. С. 166–173.
42. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
43. Приймак Н.С., Попозогло Т.С., Шульженко І.В. Стратегічні напрями забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в

господарській діяльності. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск 6 (80). С. 80- 89.

44. Приймак Н.С., Чернега О.Б. Стратегічні можливості як складова менеджменту підприємства. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. 2020. 2(73). С.34-41.

45. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов. Тернопіль: Карт-бланш, 2010. 498 с.

46. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах диджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4 (24), 2020. С. 1–9.

47. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.

48. Селютін В.М., Яцун Л.М., Ольшанський О.В. Теорія організації: навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с.

49. Сисоєнко І.А. Еволюція поглядів на етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2013. № 3 (65). С. 163–169.

50. Сисоєнко І.А. Методи проектування організаційної структури підприємства. URL: http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/85_2013/60.pdf

51. Системи числення. ПК та ЕОМ в системі інформаційних технологій. URL: <https://komplogika.jimdofree.com>

52. Скорик О. О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/34.pdf

53. Скорик О.О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1451>.

54. Стамат В. М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 8-9 листопада 2018 р. Харків, 2018. С. 305-308.

55. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : матеріали XXIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 28 квіт. 2022 р. Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2022. 250 с. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/xxiii_konferenciya_suchasnyu_menedzhment_modeli_strategiyi_tehnologiyi_2022.pdf

56. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. №5. С. 167-170.

57. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль: Карт-бланш, 2016. 490 с.

58. Теорія організації: навч. посібник / В. В. Приходько, В. І. Прокопенко, В. В. Малий та ін. За ред. І.В. Шереметьєвої. Д.: Національний гірничий університет, 2011. 258 с. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/1830/НТБ450767.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

59. Теорія організації: навчальний посібник / О.М. Марченко, Л.М. Томаневич. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : ЛДУВС, 2015. 359 с.

60. Теорія організації: навчальний посібник / Тетяна Василівна Терещенко. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. 335 с.

61. Теорія організацій: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Управління та адміністрування» за освітньо-професійною

програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 074 (281) «Публічне управління та адміністрування» / Укл. : О. В. Бойко, В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 120 с.

62. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб. / Терещенко Тетяна Василівна; Хмельниц. ун-т упр. та права. Хмельниц. ун-т упр. та права, 2015. 335 с.

63. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2016. 434 с.

64. Черненко Н.М. Теорія і менеджмент організації: навч. посіб. Серія «Управління закладом освіти». Одеса: ПНПУ, 2018. 202 с.

65. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 5 (3). С. 121–124.

66. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 5 (3). С. 121–124.

67. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посіб. Київ: МАУП, 2014. 160 с.

68. Шевчук І. Б. Бізнес у соціальних мережах: Навч. посіб. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2021. 219 с.

69. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

70. Яковенко О.І., Степанова К.В. Дослідження змісту організаційного проектування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 32 (71). № 2, 2021. С. 65-70.

71. Blockchain. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technologyinnovation/blockchain>