

СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

THE ESSENCE OF ORGANISATIONAL DESIGN AND ITS PLACE IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

У статті розглянуто трактування поняття «організаційне проектування». Встановлено, що при його тлумаченні науковці переважно дотримуються двох підходів: статичного і динамічного. Прихильники першого – схильні розглядати організаційне проектування як побудову організаційних структур (організаційної структури і структури управління). На наш погляд, в умовах мінливого зовнішнього середовища доцільнішим є розглядати організаційне проектування з позицій динамічного підходу як постійний процес великих і дрібних змін, що відбуваються в управлінні організацією та її будові. Як тотожне поняттю «організаційне проектування» останнім часом використовується «організаційний дизайн». Організаційне проектування доцільно розглядати як процес побудови чи удосконалення формальної організації в ході знаходження відповідності між ключовими елементами організації і її стратегією, з урахуванням чинників середовища існування.

Ключові слова: проектування, організаційне проектування, організаційний проєкт, організаційне проектування підприємства, організація, організаційний дизайн, стратегія, стратегічне управління.

The article examines the interpretation of the concept of «organizational design». The study found that when interpreting it, scholars mainly adhere to two approaches: static and dynamic. Supporters of the former tend to view organizational design as the construction of organizational structures (organizational structure and management structure). In our opinion, in a changing external environment, it is more appropriate to consider organizational design from the standpoint of a dynamic approach as a constant process of large and small changes that occur in the management of an organization and its structure. Recently, «organizational design» has been used as an identical concept to «organizational design». It is proposed to consider organizational design (or organizational design) as a process of building or improving a formal organization in the course of finding a match between the key elements of the organization (organizational structure and management structure, personnel, tasks, decision-making and incentive systems, informal organization and organizational culture) and its strategy, taking into account environmental factors. The goal of organisational design is to develop a structure that best meets the organisation's strategic goals and objectives, taking into account the internal and external factors that affect it. The object of organisational design is the organisation itself. Organisational design is an important part of effective strategic management and cannot be a one-off event for a number of reasons. First, the growth of organizations necessitates the decentralization of power in order to create organizational prerequisites for delegating decision-making authority to locations closer to problem areas. Secondly, different types of work require different units, and since work is constantly changing, these changes are reflected in the units. Third, the organizational structure must be consistent with the chosen strategy. When an organization's strategy changes, the chances of success of the new strategy are enhanced with the support of organizational design. Fourth, since technology is an important part of any organization, as the organization's technology changes, information changes are required. Technology-related changes necessitate adequate changes in structure. The organization must adapt its structure (internal organization) and management processes to all these changes, and since such changes are constant and not always predictable, they require further post-implementation research.

Key words: design, organisational design, organisational project, organisational design of an enterprise, organisation, organisational design, strategy, strategic management.

УДК 338.1(072)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-19>

Світлична А.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва
і права,

Полтавський державний
аграрний університет

Кріль Є.В.

здобувач PhD,
Полтавський державний
аграрний університет

Svitlychna Alla

Poltava State Agrarian University

Kril Yevhenii

Poltava State Agrarian University

Постановка проблеми. Радикальні зміни, що відбуваються середовищі функціонування організаційних систем зумовлюють істотне зростання організаційного чинника та визначають особливу необхідність використання при розробці стратегії та формуванні цілісних організаційних систем організаційного проектування. В умовах ринкової економіки реалізація будь-якої нової або модернізованої форми цілісних утворень у різних сферах суспільної діяльності, таких як економіка, політика, освіта, культура, наука і інші, неможлива без проведення організаційного проектування. Іншими словами, будь-які інновації в структурі та процесах організацій є наслідком організаційного проектування в першу чергу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як предмет наукових досліджень організаційне проектування є порівняно новим напрямом, що

останнім часом набуває популярності. Зростання інтересу до даної предметної області спостерігається після затвердження Стандарту вищої освіти України першого (бакалаврського) рівня галузь знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальність 073 «Менеджмент», яким визначено один із результатів навчання здобувачів вищої освіти «7. Виявляти навички організаційного проектування» [1].

Серед останніх, на наш погляд, заслуговує на увагу дослідження Яковенко О.І., Степанової К.В. [2] присвячене вивченню змісту процесу організаційного проектування діяльності суб'єктів господарювання, підходів та методів до його реалізації у сучасних умовах функціонування організацій. Вдосконаленню теоретико-методичного інструментарію проектування підприємства, у контексті розробки універсального алгоритму проведення

організаційного проектування, та наданні практичних рекомендацій щодо визначення ймовірності вдалого та оперативного завершення організаційних змін, шляхом застосування методики стохастичного моделювання GERT-сіток присвячене наукове дослідження Горбась І.М., Ліннік М.С. [3]. Проте, понятійний апарат та ключові складові процесу організаційного проектування потребують подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті. Мета нашої роботи – дослідження сутності організаційного проектування та визначення його місця в системі стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як особливий вид діяльності, проектування починає формуватися на початку ХХ століття та спочатку було зумовлене необхідністю графічного відображення інженерних ідей. Пізніше, цю діяльність починають пов'язувати із науково-технічними розрахунками на кресленнях. В умовах сьогодення проектна діяльність розширює межі свого застосування за рамки однієї предметної області та знаходить своє застосування в науковій, мистецькій, політичній та суспільній сферах.

Будь-яке проекте рішення зароджується з творчого задуму чи ідеї, яку необхідно практично втілити у життя. У загальних рисах можна сказати, що проєкт спершу представляє собою ідею або концепцію, і лише після цього формується план для її реалізації. Технічне чи практичне втілення плану є уже наступним етапом у реалізації проєкту. Проєкт – це обґрунтоване конструювання системи параметрів майбутнього об'єкта, процесу чи явища в єдності зі шляхами досягнення цілей його існування [4].

Поняття «*проєктування*» значно змістовніше ніж близькі до нього за значенням поняття «конструювання» та «планування». Проєктування (від лат. *projectus* – кинутий вперед) процес створення проєкту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану. На відміну від конструювання воно полягає в описі не тільки технічних аспектів майбутнього об'єкта, його складу та властивостей, але і економічних, соціальних, організаційних аспектів модельованих систем [4]. Отже, можна констатувати, що проєктування – це діяльність пов'язана зі створенням та обґрунтуванням проєкту.

При трактуванні поняття «організаційне проєктування» науковці переважно дотримуються двох підходів: статичного і динамічного. Прихильники першого – схильні розглядати організаційне проєктування як побудову організаційних структур (організаційної структури і структури управління). На наш погляд, в умовах мінливого зовнішнього середовища доцільнішим є розглядати організаційне проєктування з позицій динамічного підходу як постійний процес великих і дрібних

змін, що відбуваються в управлінні організацією та її будові.

Згідно з економічною енциклопедією «Проєктування організаційне – процес розробки, формування чи удосконалення формальної організації» [5, с. 360]. За визначенням, наведеним Колесніковим Г.О. у «Менеджерському словнику», «організаційне проєктування – процес розроблення організаційної структури управління організацією, який здійснюється зверху до низу» [6, с. 172]. В науковій літературі можемо також зустріти трактування цього поняття як комплексу робіт по створенню підприємства та формуванню структури і системи менеджменту.

Останнім часом досить часто поняття «організаційне проєктування» замінюють на «організаційний дизайн». Організаційний дизайн (або організаційне проєктування), починаючи з середини 80-х років, розглядається закордонними дослідниками як творчий метод, процес і результат проєктування підприємства, його процесів і систем, орієнтований на досягнення як найповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям і потребам зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Організаційний дизайн (або дизайн організації) визнається не просто мистецтвом побудови організаційної схеми (органіграми), візуалізації підпорядкування та підзвітності підрозділів, служб, посад окремих фахівців тощо. Він передбачає визначення ролей, ідентифікацію процесів і структур для забезпечення досягнення визначених цілей організації [7].

Якщо виходити із тлумачення самого терміну дизайн (дієслово) Словником іншомовних слів: «Дизайн (англ., проєктувати, креслити, задумати, а також проєкт, план, рисунок): вид діяльності, пов'язаний з проєктуванням предметного світу» [8], то тут складно не погодитись.

Ми дещо уточнили запропоноване нами в попередніх дослідженнях трактування поняття і пропонуємо його у такій редакції: організаційне проєктування (або організаційний дизайн) – це процес побудови чи удосконалення формальної організації в ході знаходження відповідності між ключовими елементами організації (організаційна структура і структура управління, персонал, завдання, системи рішень і заохочень, неформальна організація й організаційна культура) і її стратегією, з урахуванням чинників середовища існування [9, с. 46].

Основою для визначення цілей і місії організації є її середовище існування, включаючи як внутрішнє, так і зовнішнє. Під впливом цього оточення організація формує свою стратегію, яка визначає структуру та спосіб поєднання організаційних елементів. Проте, будь-яка структура може вважатися адекватною цілям організації та умовам її функціонування лише на певний період часу.

Оскільки середовище змінюється, це стимулює перегляд і модифікацію організаційної конструкції та дизайну для адаптації до нових умов.

При проектуванні організації слід використовувати переваги, які існують у зовнішньому середовищі, передбачати вірогідність і напрямки його зміни. Згідно з теоремою різноманітності Р. Ембі для того, щоб успішно протидіяти середовищу, складність і швидкість прийняття рішень в фірмі має відповідати складності і швидкості змін, які відбуваються в середовищі [10, с. 64].

Місія організації у широкому розумінні – це визначення філософії, призначення й мети існування організації. У вузькому розумінні, місія представляє собою чітке висловлення щодо того, з якою метою чи з якої причини організація існує. Іншими словами, місію розглядають як визначення, яке розкриває сутність існування організації, висвітлюючи відмінності даної організації в порівнянні з подібними. Хоча правильно сформульована місія завжди має загальний філософський характер, вона обов'язково включає щось, що робить її унікальною, визначаючою для саме цієї конкретної організації. При проектуванні організації місію розглядають у вузькому розумінні.

За Ф. Котлером місію визначають п'ять факторів:

- історія, в процесі якої формується філософія організації, її профіль і стиль діяльності, місце на ринку і т.п.;
- стиль поведінки, ідеї власників та управлінського персоналу;
- середовище існування організації;
- ресурси, які вона може привести в дію для досягнення своїх цілей;
- характерні ділові особливості й можливості організації, те, що вона вміє робити найкраще [10, с. 116].

Місія задає загальні орієнтири та напрямки функціонування організації, призначення її існування. З іншого боку, конкретний кінцевий стан, якого організація прагне досягти, фіксується у вигляді її цілей. Цілі представляють собою конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є бажаним та них спрямовані її зусилля..

Цілі служать вихідною точкою для планування, є основою для побудови організаційних відносин і визначають систему мотивації в організації. Також цілі виступають вихідним пунктом у процесі контролю та оцінки результатів праці працівників, підрозділів і організації в цілому. Оскільки сама організація не може мати цілей, їх мають люди. Люди створюють організації, щоб вирішувати свої проблеми. Таким чином, цільове начало у функціонуванні організації відображає інтереси різних груп, таких як власники, співробітники, покупці, ділові партнери, місцева спільнота та суспільство

в цілому, які створюють організації або ж взаємодіють з ними.

Вірно сформульовані цілі повинні відповідати наступним вимогам: досяжність, гнучкість, вимірність, конкретність, сумісність і прийнятність.

Цілі організації вказують на те, чого вона прагне досягти через свою діяльність, тоді як стратегія визначає, яким чином та за якими діями організація планує досягти своїх цілей, особливо в умовах мінливого конкурентного оточення.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. З одного боку таке тлумачення стратегії спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. А. Чандлер зазначає, що стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийняттого рівня ризику. З іншого боку, у цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей [11, с. 320].

Мета організаційного проектування полягає в розробці структури, яка найліпше відповідає стратегічним цілям та завданням організації, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на неї. Об'єктом організаційного проектування є сама організація. Цей процес включає не тільки опис структури організації на початковому етапі її існування, але й прогнозування подальшого розвитку. Під час розробки організаційного проекту важливо досягти взаємодії та взаємозв'язку між ключовими компонентами організації, такими як персонал, організаційна структура та система управління, завдання, системи прийняття рішень та заохочення, а також неформальна організація та організаційна культура.

Структура – «спосіб поєднання складових частин (компонентів) системи для найкращого виконання її головної цілі» [12, с. 122]. Структура організації є офіційним поділом її компонентів. Ефективна структура не лише розподіляє роботу між підрозділами, але також забезпечує формальну координацію відносин, яка об'єднує зусилля кожного підрозділу в спільному напрямку. Вона ґрунтується на концепціях координації та спеціалізації, впроваджуючи в організаційний проєкт чітке визначення завдань для кожної особи та формальні взаємовідносини всередині структури організації.

Структура організації схематично відображається у двох організаціях організаційної структури і структури управління (або організаційної структури управління).

Організаційну структуру слід розглядати як фіксовану схему взаємозв'язків між підрозділами й

персоналом організації. По-суті, вона є статичним відображенням складу та підпорядкування структурних підрозділів організації, а її призначення – забезпечення ефективної координації структурних підрозділів і працівників підприємства з урахуванням вимог зовнішнього середовища.

Структура управління – це склад органів і працівників управління, а також система їх супідлеглості й взаємодії в процесі управління виробництвом [13, с. 36]. Вона виражається у схемі (органіграмі) управління, штатному розписі, розподілі функцій між управлінським персоналом.

Розрізняють стратегічні цілі організації (прагнення, замисли, призначення) і завдання, які ставляться час від часу для досягнення цілей. М. Мескон визначає задачі як розпорядження на виконання роботи, серії робіт чи частину роботи, яка має бути виконана наперед встановленим способом в наперед встановлені строки. З технічної точки зору завдання ставиться не працівникові, а його посаді. На основі рішення керівництва про структуру кожна посада включає ряд завдань, які розглядаються як необхідний вклад в досягнення цілей організації [11, с. 107].

Організаційне проектування визначає завдання як основні види діяльності, які підприємство повинно виконувати особливо ефективно для досягнення успішної стратегії та реалізації поставлених цілей. Визначення основних організаційних завдань є критичним кроком у виборі альтернативного проекту, і відображається в поточних планах організації.

Питання персоналу є, можливо, найважливішим чинником впливу на організаційний проект, оскільки люди є рушійною силою організацій. Персонал, в контексті організаційного проекту, охоплює не лише нинішніх працівників підприємства, а й тих, кого планують залучити в майбутньому. Оцінка потреб у персоналі, рівня кваліфікації, особистих характеристик працівників та можливостей кар'єрного росту має важливе значення при створенні організаційного проекту.

Системи рішень і заохочень (системи мотивації та контролю) визначають процеси та місце, де приймаються рішення, а також шляхи інформаційних потоків всередині організації. У цих системах працівники мають можливість брати участь у прийнятті рішень, а їх вірні рішення винагороджуються в рамках організації. Системи рішень та заохочень включають формальні механізми планування та контролю, рівень децентралізації в організації, а також оцінку виконання завдань та систему стимулювання.

Формальна структура організації виникає з волі її власника і, після створення, стає соціальним середовищем, де взаємодіють працівники поза встановленими керівництвом рамками. В ході цих соціальних взаємодій формуються товариські та

неформальні групи, які утворюють неформальну структуру організації. Ця неформальна організаційна структура включає в себе особисті відносини та канали комунікації, які часто є необхідними для забезпечення ефективності роботи організації, хоча вона не є частиною формальної організаційної структури.

При розробці організаційного проекту необхідно враховувати вплив неформальної організації та домінуючу організаційну культури. У випадку, якщо організаційний проект суперечить існуючій корпоративній культурі, це може стати перешкодою для ефективної діяльності організації. Коли проект спрямований на ліквідацію частини неформальної організації та її культури, це також може негативно вплинути на результативність організації.

Висновки з проведеного дослідження

Організаційне проектування є важливою частиною ефективного стратегічного управління і не може бути одноразовим заходом з ряду причин. По-перше, ріст організацій зумовлює потребу в децентралізації влади з метою створення організаційних передумов для делегування повноважень на прийняття рішень в місця, що знаходяться ближче до проблемних зон. По-друге, для здійснення різних за змістом робіт потрібні відповідні підрозділи, а оскільки роботи постійно змінюються, то ці зміни відображаються і на підрозділах. По-третє, організаційна структура повинна узгоджуватись з вибраною стратегією. При зміні стратегії організації, шанси на успіх нової стратегії посилюються за підтримки організаційного проектування. По-четверте, оскільки технологія є важливою частиною будь-якої організації, в ході зміни технології організації, виникає необхідність інформаційних змін. Зміни, пов'язані з технологією, зумовлюють необхідність адекватних змін у структурі. До всіх зазначених змін організація має пристосувати свою структуру (внутрішню побудову) і процеси управління, а оскільки такі зміни є постійними і не завжди прогнозованими, то вимагають подальших постійних досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стандарту вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня. Міністерство освіти і науки України. Київ, 2018. С. 27. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf> (дата звернення: 06.01.2024)
2. Яковенко О.І., Степанова К.В. Дослідження змісту організаційного проектування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32(71). № 2. С. 65–70.

3. Горбась І.М., Ліннік М.С. Стохастичне моделювання процесів організаційного проектування підприємства із застосуванням системи GERT. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7053> (дата звернення: 19.11.2023).

4. Проектування як особливий вид діяльності. URL: <https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/3396> (дата звернення: 16.11.2023).

5. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2. К-П / ред. С.В. Мочерний. Київ : Академія, 2001. 848 с.

6. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання. Київ : Професіонал, 2007. 288 с.

7. Лігоненко Л.О. Дизайн в управлінні бізнесом: нові предметні сфери використання терміну. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32953/sism_20_327-330.pdf?sequence=1 (дата звернення: 26.11.2023).

8. Лук'янюк В. Словник іншомовних слів. 2001. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%C4%E8%E7%E0%E9%ED> (дата звернення: 10.01.2024)

9. Перебийніс В.І., Світлична А.В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 216 с.

10. Kotler P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall, 1997. 789 p.

11. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.

12. Бакай С.С., Білун С.О., Світлична А.В. Словник з теорії організації : навчальний посібник. Полтава, 2002. 146 с.

13. Завадський І.С. Основи управління виробництвом в сільськогосподарських підприємств. Київ : Урожай, 1973. 280 с.

REFERENCES:

1. Standartu vyshchoi osvity Ukrainy za spetsialnistiu 073 «Menedzhment» dlia pershoho (bakalavrskoho) rivnia. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy [Standard of Higher Education of Ukraine in the specialty 073 «Management» for the first (bachelor's) level. Ministry of Education and Science of Ukraine] Kyiv, (2018) P. 27. Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf> (accessed January 06, 2024).

2. Yakovenko O.I., Stepanova K.V. (2021) Doslidzhennia zmistu orhanizatsiinoho proektuvannia, pidkhodiv ta metodiv yoho realizatsii na pidpriemstvi [Study

of the content of organizational design, approaches and methods of its implementation at the enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia* [Scientific Notes of Vernadsky Kyiv Polytechnic National University. Series: Economics and management]. Tom 32(71), no. 2, pp. 65–70.

3. Horbas I.M., Linnik M.S. (2019) Stokhastychno modeliuвання protsesiv orhanizatsiinoho proektuvannia pidpriemstva iz zastosuvanniam systemy GERT [Stochastic modeling of enterprise organizational design processes using the GERT system]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektivna ekonomika»* [Electronic scientific professional publication "Effective Economy"], no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7053> (accessed November 19, 2023).

4. Proektuvannia yak osoblyvyi vyd diialnosti [Design as a special type of activity] Available at: <https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/3396> (accessed November 16, 2023)

5. Mochernyi S.V. (red.) (2001) *Ekonomichna entsyklopediia : u trokh tomakh* [Economic encyclopedia: in three volumes]. T. 2. K-P / Kyiv: Akademiia. (in Ukrainian)

6. Kolesnikov H.O. (2007) *Menedzherskyi slovnyk: Navchalno-dovidkove vydannia* [Managerial dictionary: Educational and reference edition]. Kyiv: Profesional. (in Ukrainian)

7. Lihonenko L.O. *Dyzain v upravlinni biznesom: novi predmetni sfery vykorystannia terminu* [Design in business management: new subject areas of the term]. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32953/sism_20_327-330.pdf?sequence=1 (accessed November 26, 2023).

8. Lukianiuk V. (2001) *Slovnyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign language words]. Available at: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%C4%E8%E7%E0%E9%ED> (accessed January 10, 2024).

9. Perebyinis V.I., Svitlychna A.V. (2008) *Orhanizatsiinyi rozvytok pidpriemstv: teoretychni ta praktychni aspekty : monohrafiia* [Organizational Development of Enterprises: Theoretical and Practical Aspects: monograph]. Poltava. (in Ukrainian)

10. Kotler P. (1997) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.

11. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. (1988) *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated.

12. Bakai S.S., Bilun S.O., Svitlychna A.V. (2002) *Slovnyk z teorii orhanizatsii : navch. posib.* [Dictionary of organization theory: textbook]. Poltava. (in Ukrainian)

13. Zavadskyi I.S. (1973) *Osnovy upravlinnia vyrobnytstvom v silskohospodarskykh pidpriemstv* [Fundamentals of production management in agricultural enterprises]. Kyiv: Urozhai. (in Ukrainian)