

Яковенко О.І.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет

Степанова К.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет

Yakovenko Olena, Stepanova Kateryna

Ismail State University of Humanities

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗМІСТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ, ПІДХОДІВ ТА МЕТОДІВ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто підходи науковців до трактування змісту організаційного проектування та методів його реалізації на підприємствах. З'ясовано, що науковці виділяють дві групи підходів до визначення змісту процесу організаційного проектування: об'єктний (інформаційний, цільовий, системно-цільовий) та суб'єктний (ігровий). Акцентовано увагу, що нині найбільш часто рекомендують використовувати три підходи до здійснення організаційного проектування: нормативно-функціональний; функціонально-технологічний; об'єктно-цільовий. Розглянуто переваги і недоліки кожного з них. Відзначено, що методи організаційного проектування класифікують із позиції виробництва та з позиції управління; визначено переваги кожного методу. Наголошено, що вітчизняні науковці погоджуються з доцільністю використання саме розглянутих методів організаційного проектування та наводять схожу характеристику їх змісту, але поділяють їх на дві групи: методи якісного характеру та формалізовані методи.

Ключові слова: організаційне проектування, організаційний проєкт, методи організаційного проектування, підходи до організаційного проектування.

Постановка проблеми. Організаційне проектування є певною мірою новим напрямом дослідження, що має на меті об'єднання сучасних досягнень у галузі організації виробництва, проектному аналізу, управлінні проектами, плануванні, контролі й управлінні організаційною поведінкою для створення нових конкурентоспроможних організацій або вдосконалення (підвищення ефективності діяльності) тих, що вже здійснюють господарську діяльність. Слід зазначити, що створення оптимального дизайну організації та вдосконалення існуючої моделі на підприємстві дають можливість власникам капіталу й менеджменту оптимізувати витрати на управління, прискорити процес розроблення та ефективність упровадження управлінських рішень, що, безперечно, позначиться на підвищенні результативності діяльності господарського суб'єкта.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну кількість праць науковців присвячено вивченню змістовного наповнення поняття «організаційне проектування» (Дж. Гелбрейт, В. Кукоба, Т. Акімова, Т. Данилюк та ін.). У науковій літературі також значне місце займають праці дослідників щодо підходів та методів здійснення організаційного проектування (В. Кукоба,

В. Селютін, Б. Мільнер та ін.). Однак певні аспекти змістовного наповнення категорії «організаційне проектування», визначення переваг і недоліків застосування певних підходів і методів організаційного проектування діяльності суб'єктів господарювання потребують уточнення та подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження змісту процесу організаційного проектування діяльності суб'єктів господарювання, підходів та методів до його реалізації у сучасних умовах функціонування вітчизняних організацій.

Виклад основного матеріалу. Для розуміння сутності організаційного проектування вважаємо доречним звернутися до вивчення підходів науковців до змісту дефініції «організаційне проектування».

Дж. Гелбрейт відзначав, що «організаційне проектування – це постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних: стан зовнішнього середовища; технологія роботи в організації; стратегічний вибір цілей і завдань в організації; поведінка співробітників» [1].

Т.А. Акімова вважає, що «проектування підприємства необхідно розуміти як невід'ємну частину, як обов'язковий етап єдиного процесу організаційного

розвитку систем» [2, с. 23]. Вона відзначає, що раз за разом у ході проектування доводиться розв'язувати три важливих завдання: визначення бажаного стану організації; з'ясування теперішньої позиції та потенціалу; розроблення шляхів досягнення бажаного стану за наявного потенціалу та актуальної позиції. Науковець дає таке визначення процесу проектування організації: «Проектування організації – це процес створення образу майбутньої організації, постійний пошук найбільш ефективного сполучення організаційних змін» [2, с. 25].

Розглянемо погляди вітчизняних науковців щодо визначення поняття «організаційне проектування».

У підручнику «Теорія організації» представлено таке визначення: «Організаційне проектування являє собою процес створення організації і (або) групи організації» [3, с. 50].

Найбільш повним вважаємо визначення Т.І. Данилюк, яка зазначає, що «організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, яке призводить до успіху» [4, с. 7].

Слід наголосити, що найбільш детальну, за нашим дослідженням, систематизацію підходів до визначення сутності організаційного проектування наводить В.П. Кукоба (табл. 1). Так, науковець виокремлює дві групи підходів: об'єктну та суб'єктну [5, с. 59–60]. До об'єктної групи входять підходи, у яких центральне місце посідає об'єкт проектування.

Центральне місце у групі суб'єктних підходів посідає не сам об'єкт проектування, а безпосередньо те, що має їх створювати, і ті, хто має їх створювати.

Цікавою для розуміння сутності організаційного проектування є позиція О.О. Скорика. Він пропонує виділити «...управлінський підхід – організаційне проектування визначається як функція організації (розроблення організаційної структури, моделювання системи управління) та проектний підхід – організаційне проектування розглядається як механізм реалізації організаційних проектів» [1].

Отже, у загальному вигляді організаційне проектування можна розглядати як моделювання організаційної системи (створення організаційного проекту), що

передусє процесу будівництва, створення нової організації або значним організаційним перетвореннями, що мають бути реалізовані на діючому підприємстві [6, с. 6].

Своєю чергою, під організаційним проектом у широкому сенсі розуміємо сукупність проектних рішень щодо організації управління, виробничої діяльності та праці націлених на створення й забезпечення належних умов роботи підприємства та його успішної діяльності у стратегічному аспекті.

Мета організаційного проектування полягає у розробленні систем, що здатні максимально ефективно поєднувати у часі й просторі всі складники потенціалу організації та забезпечити найкращі результати здійснення господарської діяльності в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Провідними завданнями організаційного проектування є:

- підбір структурних елементів системи з урахуванням співвідношення якісних і кількісних параметрів (характеристик);
- розташування всього комплексу елементів системи у просторі;
- формування виробничої та управлінської структур організації;
- створення (складання) регламентів управлінських та операційних процесів, що мають відбуватися у певній організаційній системі;
- встановлення характеру інформаційної взаємодії між елементами організаційної системи та формування на їхній основі комунікаційних мереж (внутрішніх та зовнішніх);
- проектування технології реалізації управлінських процесів, вибір та обґрунтування технології розроблення й ухвалення управлінських рішень.

Слід звернути увагу на те, що процес організаційного проектування доцільно здійснювати з додержанням певних принципів [3, с. 7]:

- установа чіткої та лаконічної системи цілей проектування організації з обов'язковим урахуванням актуальності та реалістичності їх реалізації в умовах невизначеності середовища діяльності суб'єкта господарювання;
- з'ясування переліку завдань, що є ключовими у ході реалізації цілей організаційного проектування;

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення сутності організаційного проектування за В.П. Кукоби

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

Джерело: узагальнено автором на основі [5, с. 59–60]

– обґрунтування процесу делегування повноважень, закріплення функцій та визначення відповідальності за їх виконання;

– визначення необхідної кількості підрозділів і служб, а також зв'язків між ними з урахуванням потреб координації взаємодії між ними;

– обґрунтування рівня централізації та децентралізації управлінських повноважень відповідно до потреб реалізації ефективного процесу організаційного проєктування діяльності господарюючих суб'єктів.

Організаційне проєктування має свої об'єкт і предмет дослідження. Так, об'єктом організаційного проєктування організаційної системи діяльності суб'єкта господарювання є управлінські, виробничі, соціальні та віртуальні системи, процеси, що в них відбуваються, у тому числі структурні елементи процесів та особливості їх перебігу.

Предметом організаційного проєктування організаційної системи діяльності суб'єкта господарювання є комплексне моделювання зв'язків та взаємодії, що зумовлюють особливості процесу господарської діяльності, її організацію та поєднання структурних елементів організаційної системи, управлінських та виробничих процесів у сучасних умовах ведення бізнесу.

Тож, узагальнюючи думки науковців, можна стверджувати, що організаційне проєктування – це вкрай складний процес щодо створення дизайну організації, у якому мають оптимально поєднуватися всі елементи системи так, що це дає змогу реалізувати стратегію та досягти мети діяльності господарського суб'єкта.

Слід зазначити, що організаційне проєктування обов'язково відбувається у таких випадках:

- створення нового бізнесу (нової діяльності);
- реорганізація (реконструкція, санація) функціонуючого підприємства (створення на основі діючого підприємства нового та/або його реорганізація, спри-

чинена суттєвою зміною масштабу, виду діяльності чи зміною власників бізнесу);

– розроблення заходів удосконалення системи управління (здійснення заходів в організації, що викликані зміною вимог щодо діяльності суміжних систем та структурних елементів організації);

– необхідність адаптації організаційної системи до нових умов ведення бізнесу.

Сьогодні у науковій літературі найбільш часто рекомендують використовувати три підходи до здійснення організаційного проєктування, а саме: нормативно-функціональний (дослідно-статистичний, функціонально-орієнтований); функціонально-технологічний (процесно-технологічний); об'єктно-цільовий (об'єктно-синергетичний підхід) [7, с. 218]. Звичайно, що кожний із цих підходів має певні переваги та недоліки. Узагальнимо у порівняльному аспекті зазначені підходи (табл. 2).

Звернемо увагу, що реалізація того чи іншого підходу потребує застосування одного або комплексу методів організаційного проєктування. У науковій літературі можна зустріти досить широкий спектр методів, що вчені і практики пропонують використовувати для здійснення організаційного проєктування.

Зупинимося на характеристичі методів, що зустрічаються у дослідженнях найбільш часто (роек. 3).

Доречно відзначити, що вітчизняні науковці погоджуються з доцільністю використання саме розглянутих методів організаційного проєктування та наводять схожу характеристику їх змісту, але поділяють їх на дві групи:

- методи якісного характеру (метод аналогії, метод типових структур, експертно-аналітичний метод, метод структуризації цілей);
- формалізовані методи (регресійні, моделі, оптимізаційні моделі, організаційне моделювання) [7, с. 222–225].

Таблиця 2

Переваги та недоліки використання підходів до реалізації організаційного проєктування

Зміст підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу
1	2	3
Нормативно-функціональний підхід передбачає створення типових структур управління на основі розроблених раніше нормативів	– сприяє уніфікації та стандартизації організаційних форм управління на підприємствах однієї галузі	– не дає можливості враховувати особливості підприємства у певних умовах функціонування
Функціонально-технологічний підхід полягає у раціоналізації технологічних і інформаційних моделей управління, що розроблюються з урахуванням сучасних вимог, із погляду використання комп'ютерної техніки	– ґрунтується на раціоналізації інформаційних потоків та технології їх обробки, що забезпечує можливість достатньо повно врахувати особливості певного підприємства; – великий ступень гнучкості та універсальності	– підміна проблеми проєктування організаційної структури управління розглядом лише процесно-технологічного аспекту; – спрощення соціальних та поведінських аспектів організаційних процесів
Об'єктно-цільовий (об'єктно-синергетичний) підхід полягає у побудові структури цілей підприємства, визначенні на її основі функцій управління та їх організаційному оформленні	– розглядається як сам зміст, так і процедура побудови структури апарату управління, розробляється методичний апарат пошуку, обґрунтування організаційних рішень; – урахує синтез організаційної структури з деяких її базових елементів і організаційних змін	–

Джерело: узагальнено автором на основі [7, с. 218–219]

Класифікація методів організаційного проектування

Назва методу	Зміст методу
<i>Методи організаційного проектування за Н.А. Чечінім (із позиції організації виробництва)</i>	
Метод аналогій	Полягає у класифікації структурних схем об'єктів проектування, визначенні серед них перевіреної у практичній діяльності прогресивної схеми та адаптація її відповідно до особливостей об'єкта проектування. Перевага: використання методу не потребує великих витрат коштів та зменшує витрати часу на проектування.
Типове проектування	Здійснюється за окремими блоками (структурними елементами) шляхом виділення типових елементів – організаційних модулів, для яких розроблюють типові проектні рішення. Перевага: зменшує трудомісткість та термін виконання проектних робіт майже на 30% порівняно з індивідуальним проектуванням.
Програмно-цільовий метод	Застосовується для ухвалення єдиноразових рішень та/або розв'язання унікальних завдань у процесі створення принципово нових виробів, технологічних систем тощо. Рекомендовано реалізовувати в умовах масового і серійного виробництва під час індивідуального проектування підприємства. Метод полягає у чіткій взаємоув'язці на базі цільових програм структури і пропорцій підрозділів-виконавців, що беруть участь у науково-дослідній роботі, із загальними і суміжними цілями організаційного проектування. Для цього будують відповідне «дерево цілей» та за окремими його гілками призначають відповідальних фахівців-розробників. Перевага: дає можливість поєднати зусилля та результати діяльності науково-дослідних та виробничих систем.
Метод імітаційного моделювання	Передбачає відтворення взаємодії різних процесів у ході виробничої діяльності, співставлення варіантів організаційних рішень та розрахунок технічних організаційних та економічних показників діяльності. Перевага: дає змогу отримати багатоваріантні рішення розв'язання завдань та врахувати у динаміці взаємозв'язок великої кількості організаційних чинників.
<i>Методи організаційного проектування за Б.З. Мільнером (із позиції управління організацією)</i>	
Метод аналогій	Полягає у застосуванні організаційних форм і механізмів управління, що виправдали себе в організаціях, які мають схожі параметри діяльності та організаційні характеристики. Перевага: дає змогу скоротити витрати й час на проектування та використати (перейняти) найкращий досвід і практику діяльності.
Експертно-аналітичний метод	Передбачає дослідження та аналітичне вивчення, що має проводитися кваліфікованими фахівцями із залученням керівних кадрів, із метою з'ясування «вузьких місць» у діяльності апарату управління, а також розроблення рекомендацій щодо формування та/або вдосконалення відповідно до оцінок експертів, кількісних оцінок показників, раціональних принципів управління та провідного світового і вітчизняного досвіду. Перевага: дає змогу вибрати найбільш ефективне рішення з усебічним урахуванням особливостей діяльності певної організації та ключових чинників успіху відповідно до галузі діяльності.
Метод структуризації цілей	Полягає у розробленні системи цілей організації (якісних і кількісних) та подальшому аналізі організаційних структур із погляду їх відповідності системі цілей. Перевага: дає змогу створити найбільш раціональну структуру управління організацією з урахуванням розподілу повноважень і відповідальності з рівнем та послідовністю реалізації цілей.
Метод організаційного проектування	Передбачає розроблення формалізованих математичних, графічних та інших відображень розподілу повноважень та відповідальності в організації, що є базою для побудови, аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур з урахуванням взаємозв'язків їх змінних. Перевага: дає змогу отримати багатоваріантні рішення розв'язання завдань організаційного проектування.

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 8–10]

Висновки. Отже, узагальнюючи думки науковців, можна стверджувати, що організаційне проектування – це вкрай складний процес створення дизайну організації, у якому мають оптимально поєднуватися всі елементи системи так, що це дає змогу реалізувати стратегію та досягти мети діяльності господарського суб'єкта. Цей процес має свої завдання, предмет, об'єкт та принципи реалізації. Дослідження змісту та особливостей підходів та методів організаційного проектування продемонструвало, що існує широка їх класифікація відповідно до певних ознак. З'ясовано, що

кожний підхід і метод має окремі переваги та недоліки, а вивчення їх сутності, розуміння наслідків їх реалізації дасть можливість керівникам сучасних вітчизняних організацій вибрати найбільш ефективні з них для реалізації відповідно до впливу внутрішнього і зовнішнього середовища.

Подальше дослідження буде спрямоване на вивчення сучасних концепцій розвитку організаційного дизайну (використання аутсорсингу, віртуалізації бізнесу тощо) та можливості їх запровадження на українських підприємствах.

Список літератури:

1. 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> (дата звернення: 08.04.2020).

2. Акимова Т.А. Теория организации : учебное пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 367 с.
3. Теорія організації : навчальний посібник / В.В. Приходько та ін. ; за ред. І.В. Шереметьєвої. Донецьк : Національний гірничий університет, 2011. 258 с.
4. Данилюк Т.І. Організаційне проектування підприємства : методичні вказівки до практичних занять ; вид. 2-е (відредаг. і доп.). Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 26 с.
5. Кукоба В.П. Організаційне проектування підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 420 с.
6. Мурахтанова Н.М., Шевлякова Е.М., Александрова Н.В. Организационное проектирование производственных систем : учебник. Тольятти : ТГУ, 2013. 290 с.
7. Селютін В.М., Яцун Л.М., Ольшанський О.В. Теорія організації : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с.
8. Сборник задач по курсу «Организация производства на машиностроительном предприятии» : учебное пособие / под ред. проф. Н.А. Чечина ; 2-е изд., стер. Москва : КНОРУС, 2012. 264 с.
9. Мильнер Б.З. Теория организации : учебник ; 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2001. 480 с.
10. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : навчальний посібник. Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

References:

1. Skoryk O.O. (2019) Konceptualjni zasady orghanizacijnogho proektuvannja v publicchnomu upravlinni [Conceptual principles of organizational design in public administration]. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok*. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1451> (accessed 08 April 2020).
2. Akymova T.A. (2003) Teoryja orghanyzacyy: ucheb. posobyje dlja vuzov [Theory of organization: textbook for universities]. Moskva : JuNYTY-DANA. 367 p.
3. Prykhozjko V.V., Prokopenko V.I., Malyj V.V. ta in. (2011) Teorija orghanizaciji: navch. posibnyk / Za red. I.V. Sheremetjevoji [Theory of organization: textbook]. Donecjk: Nacionaljnij ghimnychij universytet. 258p.
4. Danyljuk T.I. (2017) Orghanizacijne proektuvannja pidpryjemstva : metodychni vkazivky do praktychnykh zanjatj [Organizational design of the enterprise: methodical instructions to practical classes]. Lucjk : SNU im. Lesi Ukrajinky. 26 p.
5. Kukoba V.P. (2009) Orghanizacijne proektuvannja pidpryjemstva: navch. posib. [Organizational design of the enterprise: textbook]. Kyiv: KNEU, 420 p.
6. Murakhtanova N.M., Shevlyakova E.M., Aleksandrova N.V. (2013). Orghanyzacyonnoe proektyrovanye proyzvodstvennykh system: uchebnyk [Organizational design of production systems: textbook]. Toljyatty: Yzd-vo TGhU. 290 p.
7. Seljutin V.M., Jacun L.M., Oljshanskyj O.V. (2017) Teorija orghanizaciji: navch. posibnyk [Theory of organization: textbook]. Kharkiv: KhDUKhT. 280 p.
8. Chechyna N.A. (2012) Sbornyk zadach po kursu «Orghanyzacyja proyzvodstva na mashynostroyteljnom predpryjatyjy»: uchebnoe posobyje [Collection of problems for the course «Organization of production at a machine-building enterprise»]. Moskva: KNORUS, 2012. 264 p.
9. Myljner B.Z. (2001) Teoryja orghanyzacyy: ucheb. [Theory of organization: textbook]. Moskva: YNFRA-M. 480 p.
10. Yakovenko O.I. (2019) Upravlinnja proektamy ta ryzykamy: navchaljnij posibnyk [Management of Project and risk: textbook]. Nizhen: Vydavecj PP Lysenko M.M. 196 p.

ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ, ПОДХОДОВ И МЕТОДОВ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрены подходы ученых к трактовке содержания организационного проектирования и методов его реализации на предприятиях. Выяснено, что ученые выделяют две группы подходов к определению содержания процесса организационного проектирования: объектный (информационный, целевой, системно-целевой) и субъектный (игровой). Акцентировано внимание на том, что сейчас наиболее часто рекомендуют использовать три подхода к организационному проектированию: нормативно-функциональный; функционально-технологический; объектно-целевой. Рассмотрены преимущества и недостатки каждого из них. Отмечено, что методы организационного проектирования классифицируют с позиции производства и с позиции управления; определены преимущества каждого метода. Акцентировано внимание на том, что отечественные ученые соглашаются с целесообразностью использования именно рассмотренных методов организационного проектирования и приводят похожую характеристику их содержания, но разделяют их на две группы: качественные и формализованные методы.

Ключевые слова: организационное проектирование, организационный проект, методы организационного проектирования, подходы к организационному проектированию.

**RESEARCH OF THE CONTENT OF ORGANIZATIONAL DESIGN,
APPROACHES AND METHODS OF ITS IMPLEMENTATION IN THE ENTERPRISE**

Organizational design is currently, to a certain extent, a new direction of research, the goal of combining modern achievements in the field of production organization, design analysis, project management, planning, control and management of organizational behavior to create new competitive organizations or improve (increase the efficiency) of those that are already carrying out business activities. The study of the content of "organizational design" gave grounds to generalize the opinion of scientists and determine that organizational design is an extremely complex process of creating an organization design in which all elements of the system should be optimally combined so that it allows to implement the strategy and achieve the goals of the business entity. This process has its own tasks, subject, object and principles of implementation. It was found that scientists distinguish two groups of approaches to determining the content of the organizational design process: object (information, target, system-target) and subjective (game). Attention is focused on the fact that now in the scientific literature it is most often recommended to use three approaches to organizational design, namely: normative-functional (experimental-statistical, function-oriented), functional-technological (process-technological), object-target (object-synergetic approach), the advantages and disadvantages of each of them are considered. It was found that the methods of organizational design are classified from the standpoint of production (method of analogies, typical design, program-target method, simulation modeling) and from the standpoint of management (method of analogies, expert-analytical, method of structuring goals, organizational design), the advantages of each method are determined. It is noted that domestic scientists agree with the expediency of using the considered methods of organizational design and give a similar description of their content, but divide them into two groups: methods of a qualitative nature (analogy method, method of standard structures, expert-analytical method, method of goal structuring); formalized methods (regression, models, optimization models, organizational modeling).

Key words: *organizational design, organizational project, organizational design methods, approaches to organizational design.*