

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Управління організацією на підприємстві ТОВ «ЮРГ» як процес»

Виконав (ла): здобувач 4 курсу, групи
ЕХ- 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Анна ЛЯЩЕНКО
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор економічних наук, професор

_____ Володимир ПУРТОВ
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

_____ Михайло ВІРНЯК
(підпис)

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК ІНТЕГРОВАНОГО ПРОЦЕСУ	7
1.1. Теоретичні основи сучасного менеджменту	8
1.2. Сучасні тенденції в організації управлінських процесів	13
1.3. Процесний підхід у сучасному управлінні	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТОВ «ЮРГ»	27
2.1. Загальна характеристика компанії ТОВ «ЮРГ».....	29
2.2. Аналіз системи управління організацією	35
2.3. Розробка пропозицій щодо системи управління організацією ТОВ «ЮРГ»	39
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	52
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми

У сучасній економіці, що характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією та активним розвитком цифрових технологій, питання ефективного управління організацією набуває особливої значущості. Традиційні методи управління вже не забезпечують належної гнучкості та адаптивності, що змушує підприємства шукати інтегровані підходи до управління, які поєднують системний і процесний підходи з новітніми цифровими технологіями.

Здатність організації до швидкого реагування на зміни та ефективної координації бізнес-процесів є вирішальним чинником її конкурентоспроможності. Саме тому дослідження **«Управління організацією як процес»** є актуальним не лише з теоретичної, а й з практичної точки зору, адже воно спрямоване на пошук оптимальних рішень для управління в динамічному бізнес-середовищі.

Мета дослідження

Метою цієї роботи є розробка практичних рекомендацій щодо управління організацією з позицій процесного підходу.

Завдання дослідження

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

1. **Дослідження** теоретичних основ та тенденцій сучасного менеджменту на базі процесного підходу.
2. **Аналіз** системи управління організацією ТОВ «ЮРГ».
3. **Розробка** пропозицій щодо системи управління організацією ТОВ «ЮРГ» із застосуванням кількісних і якісних методів

Об'єкт дослідження

Об'єктом дослідження є система управління підприємства ТОВ «ЮРГ».

Предмет дослідження

Предметом дослідження є управлінські процеси підприємства, що включають планування, організацію, контроль, мотивацію та прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження

Для досягнення поставленої мети у роботі застосовуються як кількісні, так і якісні методи дослідження: системний аналіз для розгляду управління як процесу; порівняльний аналіз для формування висновків; SWOT-аналіз, OKR, PDCA та діаграми Ганта для оцінки ефективності управління; використання цифрових технологій для розробки пропозицій щодо управлінських процесів підприємства ТОВ «ЮРГ».

Структура роботи

Робота складається з двох основних розділів:

- Перший розділ містить теоретичне обґрунтування ключових концепцій менеджменту, аналіз класичних та сучасних підходів до управління, а також розгляд цифрової трансформації як інструменту вдосконалення управління.
- Другий розділ присвячений аналізу управлінських процесів та розробці пропозицій щодо системи управління товариства з обмеженою відповідальністю.

Практичне значення

Отримані результати можуть бути використані для:

- Впровадження оптимізованої моделі управління на підприємствах;
- Розробки стратегічних рекомендацій щодо цифрової трансформації управлінських процесів;
- Використання в академічних дослідженнях та прикладному менеджменті.

Запропоновані рекомендації не лише систематизують традиційні управлінські концепції, але й надають можливість адаптувати управлінські процеси до динамічних умов цифрової економіки. Це дозволяє забезпечити гнучкість, продуктивність та конкурентоспроможність організації, що є ключовими факторами її успіху на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК ІНТЕГРОВАНОГО ПРОЦЕСУ

Сучасне управління організацією – це всебічний процес, який включає в себе різні рівні, методи та стратегії. Початок еволюції менеджменту відбувся вкінці 1800-х до початку 1900-х років, а Фредерік Тейлор, Генрі Файол та Макс Вебер встановили основу для організації методів управління. Тейлор покращив робочі процеси, роблячи їх єдиними та хронометражними, Файол встановив 14 правил управління для об'єднаної компанії, а Вебер створив систематичний підхід, який забезпечує послідовність та надійність. Ці методи є елементарними, але вони повинні поєднуватися з поточними вимогами [3].

У 1930-х роках школа людських відносин зосереджувались на соціальних та психологічних елементах роботи, підтверджуючи експерименти Хоторна. Сьогодні цей метод служить основою для стратегій зростання працівників та керівних лідерів. Стратегічне управління – це процес, який допомагає організаціям визначити їх стратегію чи напрямки та приймати рішення щодо розподілу ресурсів для досягнення цієї стратегії. а інструменти, такі як SWOT-аналіз, дозволяють оцінити внутрішні та зовнішні чинники діяльності підприємства [3].

Сьогоднішнє управління визначається інтеграцією комп'ютерних технологій. Це різко змінює те, як працюють менеджери. Програмне забезпечення ERP, аналіз великих даних, інструменти для відносин з клієнтами та хмарні технології допомагають покращити внутрішні робочі процеси, підвищити точність рішень та швидко пристосуватися до змін на ринку. Приклади таких компаній, як Amazon, Netflix, Apple та Google демонструють ефективне поєднання класичних теорій із сучасними технологічними рішеннями [4].

Методичний метод розглядає компанію як одне ціле – де зв'язок між працівниками, процесами, інструментами та активами генерує цілісний взаємозв'язок. Методики, такі як аналіз дерева рішень або «Balanced Scorecard», дають можливість оцінити ефективність роботи бізнесу за допомогою різних стандартів. Однак методичний метод акцентує увагу на фазах циклу управління – планування, організацію, мотивацію та контроль. Застосування OKR, циклу

«Плануй-роби-перевірйй-дій» та стратегії зміни (як-от ADKAR) гарантує постійне вдосконалення бізнес-процесів [4].

Глобалізація вимагає від компаній відповідати світовим нормам та культурним аспектам. Тактика локалізації, крос-культурні діалоги та корпоративна соціальна відповідальність (CSRS) допомагають в ефективному об'єднанні у всьому світі, як це продемонстрували такі компанії як Samsung, McDonald's та Unilever [4].

1.1. Теоретичні основи сучасного менеджменту

Сучасне управління сформувалось як цілий процес, який об'єднує старі принципи роботи з новими технологіями та сучасними стратегіями. Ключові поняття, розроблені Фредеріком Тейлором, Анрі Файолем та Максом Вебером, заклали основу для просування рамок управління. Принципи стандартизації, чіткий розподіл обов'язків та послідовний командний ланцюг все ще є вирішальними, але сьгоднішні потреби вимагають інтеграції цифрових інструментів та всебічного підходу [5].

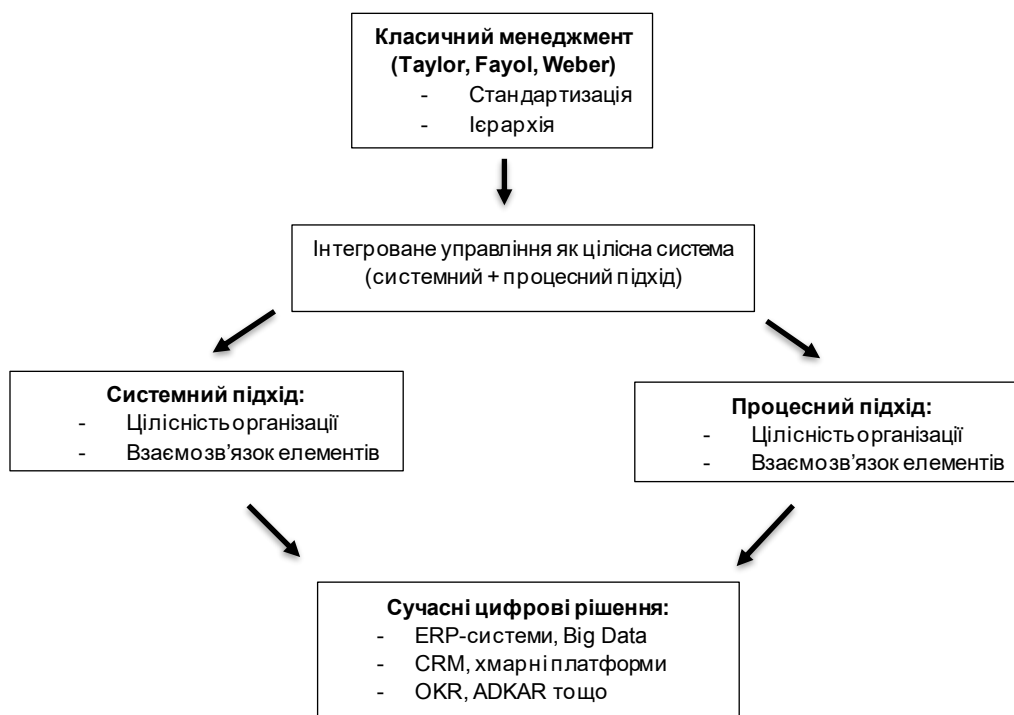


Рисунок 1.1 – Інтеграція класичних підходів із сучасними цифровими технологіями

Джерело: складено автором за джерелом [2]



Рисунок 1.2 – Управлінський цикл за методикою Plan-Do-Check-Act

Джерело: складено автором за джерелом [2]

Цифрові інструменти забезпечують автоматизацію стандартних завдань та підвищують точність вибору. Системи ERP, хмарні технології, інструменти взаємодії з клієнтами та аналіз великих даних допомагають у швидкій обробці даних. Приклади такого вибору демонструють конкурентну перевагу компаній, таких як Amazon або Google, де поєднання традиційних методів та нових технологій є міцною основою для зростання [5].

Також зараз менеджмент враховує вплив всесвітньої інтеграції та культурних аспектів. Тактика управління змінюється, щоб відповідати культурним, економічним та юридичним потребам, вирішуючи, як місцеві звичаї поєднуються з нормами світу. Цей поєднання дозволяє компаніям добре конкурувати на глобальних ринках, гарантуючи пристосованість організації. Через це основні принципи поточної практики менеджменту впливають із поєднання старих методів управління з сьогodнішніми цифровими інструментами та методами робочого процесу. Це дозволяє встановити адаптивну, універсальну та високопродуктивну систему управління, яка може швидко вирішити труднощі на ринку по всьому світу [5].

Основні поняття управлінської діяльності

Управлінська діяльність – це комплекс дій, спрямованих на ефективне досягнення цілей компанії шляхом найкращого використання ресурсів за допомогою планування, організації, мотивації та контролю

Насамперед планування передбачає рішення щодо цілей та пошуку методів для їх здійснення. Воно охоплює вивчення сучасної ситуації, прогнозування майбутніх сценаріїв та розробки планів вирішення проблем. Планування служить фундаментом, на якому будуються всі заходи з управління [6].

Організація повинна встановити чітку систему, яка визначає завдання, роз'яснює робочі обов'язки та керує активами. Ця процедура включає створення структурованого плану, призначення обов'язків та формування з'єднань між групами. Це гарантує співпрацю всіх частин компанії

Мотивація полягає в тому, щоб надихнути працівників досягти відмінних результатів, використовуючи різні методи заохочення та підтримки. Заохочення можуть бути відчутними (оплата, винагорода), і нематеріальні (підтвердження, шанси на просування в кар'єрі). Хороший план заохочення малює та тримає кваліфікованих робітників у фірмі [8].

Контроль – це акт нагляду за виконанням стратегій та оцінки результатів дій, що дозволяє виявити розбіжності від передбачуваних цілей та своєчасну зміну планів. Такі заходи, як КРІ та внутрішні звіти, оцінюють ефективність організації та вивчають причини цілей.

Комунікація служить об'єднанням усіх управлінських завдань, гарантуючи передачу даних, синхронізацію зусиль та оперативне прийняття рішень. Це вирішальний інструмент для узгодження завдань серед керівників та персоналу, що сприяє створенню етики компанії та зміні моделей поведінки в межах фірми.

Для наочності основні поняття діяльності управління можна продемонструвати як цикл управління:

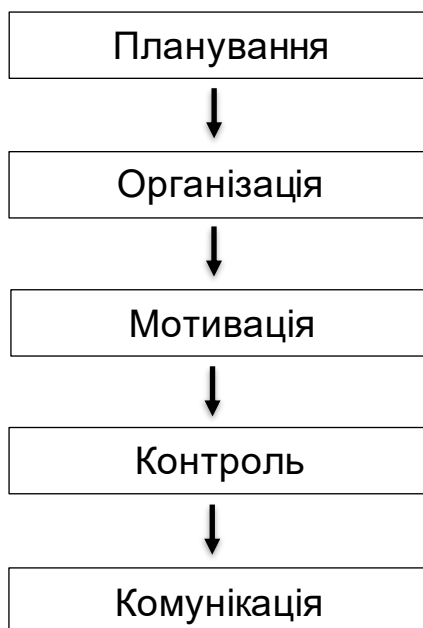


Рисунок 1.3 – Схема управління ключовими етапами процесу менеджменту.

Джерело: складено автором за джерелом [2]

Цей план показує, як кожна частина працює разом: стратегічне планування встановлює курс для зростання, організаційна установка вирішує, як діляться ресурси та обов'язки, мотиваційні методи спонукають працівників до участі, контроль допомагає тонко налаштованим діям, а хороший такий синергетичний підхід є ключовим фактором успішного управління на сучасному ринку. Через це частини структури лідерства створюють єдину рамку, де кожен твір має свою унікальну мету, але колективно вони працюють над основними цілями компанії.

Для отримання додаткової візуалізації та обстеження можна використовувати складні діаграми, які ілюструють взаємозв'язок між частинами в певних процедурах управління [7].

Функціональні компоненти системи управління

Система управління компанією включає кілька пов'язаних компонентів, і кожен з них сприяє успішному досягненню довгострокових цілей:

1. Стратегічне планування та прийняття рішень. Стратегічне планування та прийняття рішень. Ця частина вирішує головний шлях, яку проходить компанія. Стратегічне планування включає встановлення довгострокових цілей, вивчення

зовнішнього та внутрішнього середовища, створення відповідних рішень на стратегію ринкових ситуацій. Розробка стратегії передбачає встановлення чітких цілей, визначення ресурсів та найкращого комплексу дій для досягнення бажаних результатів [10].

2. Організаційна структура та координація. Організаційна структура компанії вирішує, як розподіляються обов'язки, рівень влади та зв'язки між групами. Координація об'єднує всі функціональні одиниці, сприяючи синхронізації їхніх дій. Ці елементи створюють основу для хорошого лідерства, що дозволяє чітко визначити сфери обов'язку та одночасно гарантувати спілкування між різними частинами компанії [9].

3. Мотивація та стимулювання персоналу. Система винагород включає як фізичну, так і не фізичну винагороду, призначену для залучення та підтримки високої роботи персоналу. Хороша настройка мотивації враховує конкретні вимоги кожного працівника, створює сприятливе середовище та заохочує зростання навичок роботи [10].

4. Контроль і зворотній зв'язок. Контроль виконує функцію моніторингу за виконанням запланованої діяльності та виконує встановлені цілі. Поточні інструменти управління, такі як показники ефективності та інші методи звітності, дозволяють негайно помітити відмінності та змінювати процедури лідерства. Зворотній зв'язок є вирішальним елементом у процесі постійного вдосконалення та допомагає визначити області, які потребують уваги [11].

5. Комунікація та обмін інформацією. Ефективна комунікація є важливим елементом для всього процесу системи управління. Це дає змогу оперативно обмінюватись даними між всіма організаційними рівнями. Вона забезпечує своєчасний обмін інформацією між усіма рівнями організації, сприяє узгодженню дій, полегшує процес прийняття рішень та зміцнює корпоративну культуру [9].



Рисунок 1.4 – Функціональні компоненти системи управління

Джерело: складено автором за джерелом [3]

Цей план показує, як кожна частина доповнює одна одну: стратегічне планування встановлює курс для зростання, організаційна структура вирішує, як діляться ресурси та обов'язки, мотиваційні методи спонукають працівників до участі, контроль допомагає тонко налаштованим діям, а хороший такий синергетичний підхід є ключовим фактором успішного управління на сучасному ринку. Через це частини структури управління створюють єдине ціле, де кожен компонент має свою унікальну мету, але колективно вони працюють над основними цілями компанії. Для отримання додаткової візуалізації та обстеження можна використовувати складні діаграми, які ілюструють взаємозв'язок між частинами в певних процедурах управління [11].

1.2. Сучасні тенденції в організації управлінських процесів

Початок науки про управління відбувся в кінці 1800-х до початку 1900-х років, оскільки промислові зміни вимагали найвищої продуктивності у

виробництві. У цей час були описані базові принципи менеджменту, встановлюючи основу для більшої кількості прогресу.

Витоки управлінської науки. Фредерік Тейлор створив систему організації роботи, підкреслюючи стандартизацію операцій, час та розділення робочих обов'язків. Його метод сприяв підвищенню ефективності за допомогою раціонального використання часу та ресурсів. Пізніше Генрі Файол створив 14 правил управління, такі як поділ праці, єдиний керівник та централізація, яка пропонувала стійку організаційну базу. Макс Вебер, створюючи структуровану систему, підкреслив стандартизацію керівних принципів та чіткі рівні влади. Ці традиційні методи заклали основу для поєднання керівних ідей з сучасними технологічними прогресами [3].



Рисунок 1.5 – Хронологічний розвиток управлінської науки.

Джерело: складено автором за джерелом [3]

Зі зростанням стандартних методів управління також відбувся розвиток нових стилів управління. Спочатку керівництво характеризувалося автократичними методами, де рішення були прийняті вищими лідерами, що визначало жорстку ієрархію. З часом, особливо з розширенням наукових

досліджень та впливом психологічних факторів (наприклад, з роботи Хоторна), зростала важливість демократичних підходів. Сучасні моделі керівництва, як трансформаційне лідерство, націлюються на мотивацію і розвиток персоналу, що дає можливість легше пристосуватися до змін та пропонувати нові ідеї.



Рисунок 1.6 – Еволюція модельного підходу до керівництва.

Джерело: складено автором за джерелом [4]

Сучасні методи управління бізнесом включають в себе як спосіб роботи компанії, так і технологічні аспекти, пов'язані з цифровою трансформацією. Поєднання старих ідей з сучасними способами аналізу демонструє, які методи управління найкраще працюють за певних обставин. Наприклад, підприємства, які використовують трансформаційне управління, демонструють більшу пристосованість та швидку чутливість до змін ринку, про що свідчать різні дослідження та реальні випадки [12].

Тому еволюція досліджень управління заклала основу для створення сучасних об'єднаних рамок керівництва. Поєднання традиційних методів та сучасних методик дозволяє керівникам компаній ефективно обробляти активи, коригувати плани до зміни ринкових ситуацій та заохочувати працівників із адаптованими стилями управління.

Класичні підходи та еволюція менеджменту

Початок еволюції менеджменту виникав із створенням традиційних методів, встановленням основи організації методик управління. Серед початкових і найважливіших мислителів цієї епохи – Фредерік Тейлор, Генрі Файол та Макс Вебер.

Науковий менеджмент Фредеріка Тейлора. Фредерік Тейлор створив ідею наукового менеджменту, яка була зосереджена на стандартизації, хронометражі та розподілі праці. Його метод дозволив ефективно розподілити завдання та досягти високого результату за рахунок розумного використання активів. Ця методика послужила основою для нових підходів до посилення виробничих процесів [18].

Адміністративний підхід Анрі Файоля. Анрі Файол розробив 14 адміністративних правил, включаючи розподіл ролей, єдиноначальність, дисципліну та централізацію. Завдяки ним була створена пряма організаційна база, яка дозволила покращити прийняття рішень та гарантовану послідовну роботу організації. Метод Файоля підкреслює, що процвітання фірми покладається не лише на методи виготовлення, а й на ефективне поводження з усіма рівнями управління [19].

Бюрократична модель Макса Вебера. Макса Вебер запропонував систему адміністрування, де управління базувалося на чітких правилах, формалізованих методах та визначеній ієрархії. Хоча ця модель пропонує стабільність і передбачуваність, її надмірно суворі правила можуть обмежувати гнучкість організації в умовах швидких змін [19].

По мірі того, як управлінська наука просунулася, традиційні методи все частіше розглядалися як занадто суворі і як ті, які недооцінюють людський фактор. Інститут людських відносин, створений у 1930-х роках, зосередився на соціальних та психічних аспектах зайнятості. Наприклад, експерименти Хотторна продемонстрували, що взаємодія між керівництвом та працівниками відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності праці.

В другій половині 1900-х рр. Стратегічне управління розроблялося, поєднуючи старі методи та нові ідеї, спрямовані на довгострокове планування та пристосування до змін. Сучасні стратегії управління поєднують ідеї старої школи

з систематичними та процедурними методами, що дозволяє компаніям адаптуватися, ефективно обробляти запити та залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку [5].

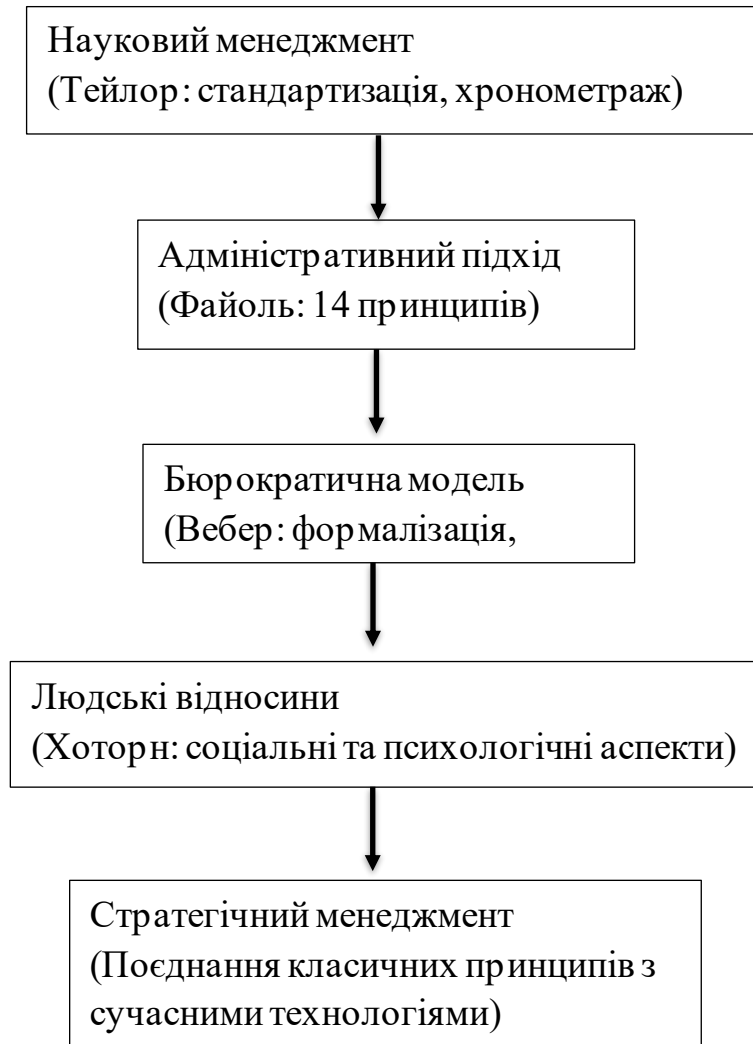


Рисунок 1.7 – Відображення еволюції менеджменту

Джерело: складено автором за джерелом [5].

Цей план показує зміни від старих способів до нових комбінованих стилів управління, при цьому кожен крок демонструє більше уваги на тому, щоб можна було налаштувати, бути гнучким та поєднувати нові технології зі старими практиками.

Сучасні тенденції в організації управлінських процесів

Сучасні методи управління відомі своїми швидкими змінами та гнучкістю через швидке зростання цифрових інструментів та зростання нових стилів роботи в епоху глобалізації. Основні тенденції в організації управлінських процесів можна узагальнити за кількома ключовими напрямками:

1. Цифрова трансформація. Сучасні системи ERP, хмарні платформи, системи CRM та інструменти аналітики (Power BI) дозволяють поєднувати різні типи даних, які підтримують швидке прийняття рішень та постійний нагляд за діловими операціями. Технологія в компанії може покращити внутрішні процеси, скоротити витрати та швидко пристосуватися до змін на ринку [21].

2. Впровадження гнучких управлінських методик. Гнучкі підходи, такі як Agile, Scrum та Kanban, зараз частіше зустрічаються в різних сферах, а не лише у роботі, пов'язаній з комп'ютером. Ці методи дозволяють швидко реагувати на погіршення сценаріїв, призначати обов'язки в коротких циклах та гарантувати постійне вдосконалення процедур. Модель «Plan-do-Check-Act» залишається класичним інструментом управління інструментами [20].

3. Підвищення ролі аналітики та штучного інтелекту. Машинне навчання та ШІ допомагають передбачити закономірності ринку, покращити управління ланцюгами поставок та адаптувати продукти та послуги для індивідуальних потреб. Такі фірми, як Netflix та Amazon, показують, як використання великого аналізу даних може зробити бізнес більш конкурентоспроможним [20].

4. Адаптація до віддаленої та гібридної роботи. Через спалах Covid-19 численні компанії прийняли або віддалений або змішаний робочий підхід. Це змінило методи роботи в команді та обміну інформацією в бізнесі, заохочуючи створення онлайн-інструментів для гарантування взаєморозуміння у команді [20].

5. Фокус на сталий розвиток та корпоративну соціальну відповідальність. Всесвітні ринки все більше зосереджуються на потребах стійкості, екологічності та моральній поведінці. Організації поєднують ці елементи у своїх керівних процесах, пропонуючи не просто конкурентну перевагу, але й стійку стабільність [7].

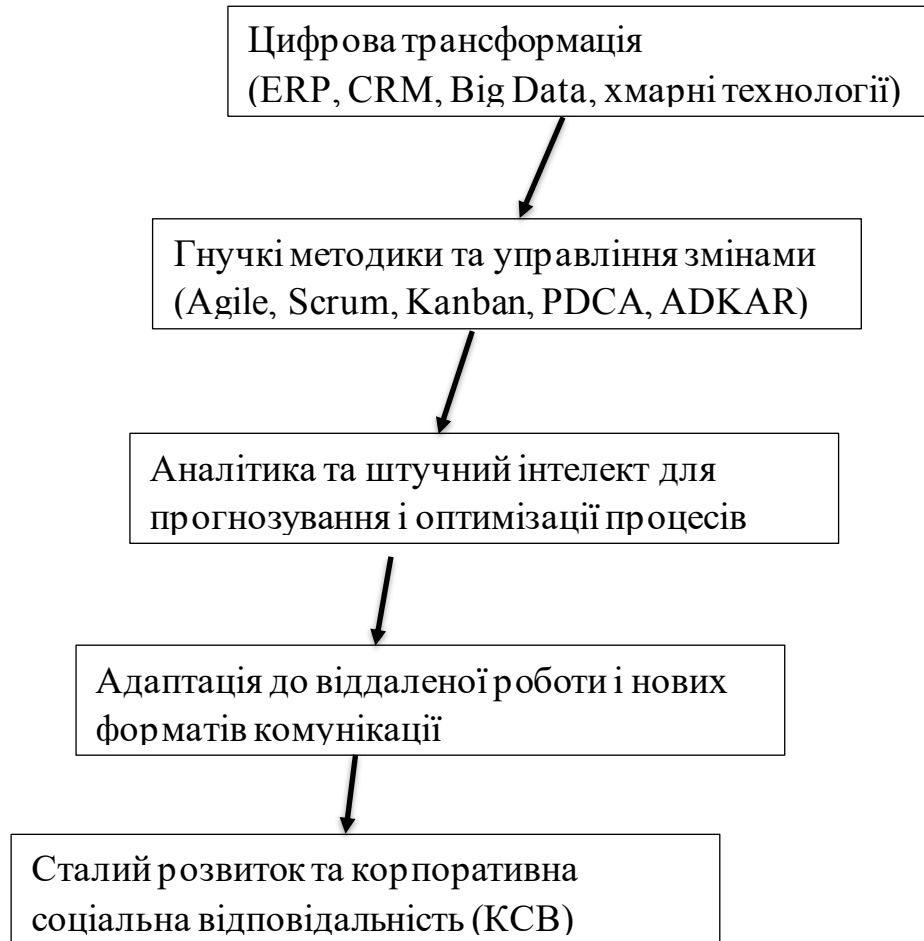


Рисунок 1.8 – Основні тенденції в організації сучасних управлінських процесів

Джерело: складено автором за джерелом [6]

Цей план показує, що ключові закономірності пов'язані: технологічні зміни закладають основу для використання адаптованих способів; аналіз даних та штучний інтелект сприяють до кращого управління та пристосування до віддаленої роботи та оцінки соціальної допомоги. Через це теперішні закономірності в управлінні бізнес-операціями зосереджені на гарантії гнучкості, оперативності та адаптивності компанії. Поєднання онлайн-інструментів, пристосованих підходів, інструментів аналізу даних та соціально-економічних факторів встановлює обставини для ефективного управління в умовах великої невизначеності та різких змін. Це дозволяє компаніям залишатися попереду на світовому ринку, швидко реагувати на труднощі та скористатися новими шансами на розширення [22].

1.3. Процесний підхід у сучасному управлінні

Поточна структура компанії не може розглядатися як лише збір окремих функцій. Він покладається на багатогранний, уніфікований метод, який об'єднує системні та процесні ідеї. Ці підходи доповнюють один одного: системний дозволяє бачити організацію в цілому та процес – для оптимізації кожного компонента циклу управління [11].

Системний підхід. Даний метод зосереджується на розгляді компанії як функціонуючої системи, що складається з пов'язаних частин – осіб, інструментів, процесів та ресурсів. Наприклад, поєднання дизайну, виробництва та реклами в Apple дозволяє створити єдину продукцію, де кожна частина покращує інші.

Процесний підхід. Процесний підхід спирається на порядок завдань у циклі лідерства: стратегія, домовленість, мотивація та контроль. Це пов'язано з чіткими етапами Google, що OKR добре працює для досягнення цілей, а цикл «Plan-Do-Check-Act» є ключовим для постійного вдосконалення процесу.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика системного та процесного підходів

Параметр	Системний підхід	Процесний підхід
Основна мета	Побачити організацію як єдине інтегроване ціле	Оптимізувати окремі етапи управлінського циклу
Фокус	Взаємозв'язок компонентів: люди, ресурси, технології.	Послідовність дій: планування, організація, мотивація, контроль
Переваги	Забезпечує цілісне бачення, синергію між підрозділами.	Дозволяє оперативно реагувати на зміни, систематизацію діяльності.
Приклади	Інтеграція підрозділів компанії Apple, стратегічна координація	Використання циклу PDCA, систем OKR для моніторингу прогресу.

Джерело: складено автором за джерелом [7]

Фірми, як Google, активно використовують поєднання системного і процесного підходів. Метод OKR дозволяє встановлювати цілі, а також керувати та контролювати їх досягнення. Це створює основу для гнучкого прийняття стратегічних рішень на основі об'єктивного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів. Також онлайн-інструменти, такі як ERP та CRM, автоматизують повсякденні завдання, що дозволяє керівникам зосереджуватися на важливих стратегіях [9].

Аналіз системи управління – це структурований спосіб розглядати компанію як одну єдину організацію, де постійно взаємодіють усі частини (працівники, процеси, ресурси та активи). Цей метод дозволяє встановити фундаментальні зв'язки між компонентами, оцінити, як поодинокі модифікації впливають на загальну продуктивність та робити розумний вибір планування.

Основні принципи системного аналізу:

- Цілісність: Організація розглядається як єдина система, де кожен компонент впливає на діяльність усього підприємства.
- Взаємодія компонентів: Розуміння того, що зміни в одному елементі (наприклад, в HR) може мати суттєвий вплив на інші аспекти діяльності (виробництво, маркетинг тощо).
- Зворотний зв'язок: Постійний моніторинг результатів та аналіз отриманих даних дозволяє своєчасно регулювати стратегію та оптимізувати бізнес-процеси.
- Динамічність: Системний аналіз сприяє адаптації бізнесу до змін у зовнішньому середовищі, використовуючи сценарії та методи моделювання прогнозування.

Методи системного аналізу:

Менеджери використовують кілька основних інструментів для проведення системного аналізу:

- Аналіз причинно-наслідкових зв'язків: побудова діаграм, які показують, як певні фактори впливають один на одного.

- Матриця впливу: встановлення ступеня взаємодії між різними елементами організації, що дозволяє визначити ключові фактори успіху.
- Моделювання сценаріїв: прогнозування потенційних результатів з математикою та комп'ютерними програмами.

Таблиця 1.2 – Основні компоненти системного аналізу в менеджменті.

Компонент	Опис	Переваги
Цілісність	Розгляд організації як інтегрованої системи	Забезпечує узгодженість всіх підрозділів
Взаємодія	Аналіз зв'язків між компонентами організації	Дозволяє виявляти критичні точки впливу
Зворотний зв'язок	Постійний моніторинг результатів та коригування стратегії	Підвищує адаптивність і оперативність прийняття рішень
Моделювання сценаріїв	Прогнозування наслідків змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі	Допомагає планувати стратегічні кроки та мінімізувати ризики

Джерело: складено автором за джерелом [8]

Основи системного аналізу в менеджменті дозволяють керівникам бачити організацію як єдине ціле, виявляти важливі зв'язки між компонентами та ефективно коригувати стратегію в умовах постійних змін. Методичне застосування таких підходів сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню загальної ефективності роботи організації.

Інтеграція процесного підходу в організаційну культуру

У сучасній ситуації з управління компанією вирішальним елементом є не просто організація завдань, а також створення відповідного середовища компанії, де думка про процеси є основою з робочих звичок. Інтеграція процесу в організаційну культуру передбачає всебічну трансформацію всіх рівнів компанії: від управління до кожного працівника, за умови чітко визначених дій, орієнтації на результат та постійне вдосконалення.

Основні риси інтегрованої організаційної культури

- Прозорість і стандартизація: Прийняття методу, орієнтованого на процес, заохочує розробку прямих рекомендацій щодо завдань та процедур, які служать спільним фундаментом для діалогу всередині компанії. Це допомагає збільшити відповідальність кожного працівника та забезпечує однаковість у прийнятті рішень.
- Безперервне вдосконалення: методична стратегія, яка передбачає використання методик, таких як цикл «Plan-Do-Check-Act» або методології Agile, щоб забезпечити постійні коригування та удосконалення бізнес-операцій. Цей метод заохочує постійне зростання, регулярне використання зворотного зв'язку та швидку реакцію на зміни.
- Взаємодія та командна робота: Поєднання методичної стратегії посилює діалог всередині компанії. Легкі для розуміння методи забезпечують кращу командну роботу між різними групами, пропонуючи один одному допомогу та комбіновані зусилля.
- Орієнтація на результат: Використання систем для відстеження продуктивності (KPI, OKR) керує всією компанією на досягнення чітких, кількісно оцінених результатів, що підвищує продуктивність та конкурентоспроможність.

Таблиця 1.3 – Порівняння традиційної та процесно орієнтованої організаційної культури.

Характеристика	Традиційна культура	Процесно орієнтована культура
Структура	Жорстка ієрархія, централізоване прийняття рішень	Гнучка делегована відповідальність, колаборативність
Процеси	Неформалізовані, часто інтуїтивні	Чітко документовані, стандартизовані з використанням PDCA
Комунікація	Вертикальна, обмежений двосторонній обмін	Горизонтальна прозора, стимулює зворотний зв'язок

Фокус на результат	Орієнтація на розподілені завдання, контроль виконавчих рішень	Орієнтація на досягнення конкретних цілей за допомогою KPI
Використання технологій	Обмежене використання технологій, рукописне документування	Активне впровадження ERP, CRM, BI-систем для аналізу даних

Джерело: складено автором за джерелом [9]

Запровадження процесного підходу в організаційну культуру є ключовим чинником успішного управління в сучасних умовах. Вона сприяє стандартизації операцій, забезпечує безперервне вдосконалення та сприяє гнучкості реагування на виклики ринку. Завдяки використанню сучасних ІТ-систем, вимірюваних критеріїв та прозорих комунікаційних каналів, організації можуть створити стабільну та інноваційну корпоративну культуру, здатну адаптуватися до швидкоплинних змін.

Перспективи цифрової трансформації та ІТ у процесному управлінні

Цифрова трансформація зараз – це ключ до оновлення роботи підприємства. Застосування вибору сучасних технологій створює нові можливості на оптимізацію процесів, прийняття обдуманих рішень та збільшення конкурентної переваги компанії.

Основні напрямки цифрової трансформації:

1. Автоматизація процесів: Використання ERP-систем, платформ CRM та робототизації (RPA) допомагає зменшити ручну працю, знизити витрати та прискорити регулярні роботи. Наприклад, автоматизація виробничих ланцюгів на основі SAP ERP сприяє високій точності та ефективності контролю.

2. Аналітика та штучний інтелект: Інструменти Big Data та алгоритми машинного навчання допомагають компаніям вивчити величезні набори даних для прогнозування тенденцій на ринку, управління рівнями акцій та налаштування послуг. Такі системи, як Power BI або IBM Watson, забезпечують візуалізацію даних та підтримку прийняття рішень у режимі реального часу.

3. Хмарні технології: Хмарні сервіси, такі як Microsoft Azure, AWS та Google Cloud, пропонують легке масштабування, швидкий доступ до даних та адаптовану конфігурацію ресурсів. Це дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни середовища та підтримувати робочі процедури стійкими, навіть під час великих навантажень.

4. Інтеграція IoT: Інтернет речей (IoT) дозволяє автоматизувати збір даних з усіх виробничих або службових зон. Це заохочує відстеження в режимі реального часу, що дозволяє швидко виявити порушення та вдосконалення управління машинами та активами.

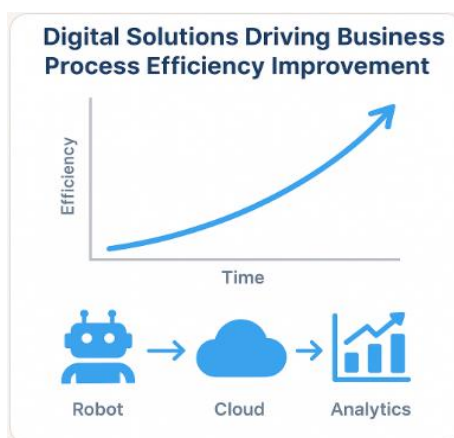


Рисунок. 1.9 – Запровадження цифрових автоматизованих рішень

Джерело: складено автором за джерелом [20]

Таблиця 1.4 – Основні напрямки цифрової трансформації в процесному управлінні

Напрямок	Опис	Приклади
Автоматизація процесів	Впровадження ERP, CRM, RPA для оптимізації операцій	SAP ERP, Salesforce, UiPath
Аналітика та ШІ	Аналіз великих даних для прогнозування та оптимізації	Power BI, IBM Watson, TensorFlow

Хмарні технології	Масштабованість, доступ до даних у режимі реального часу	AWS, Microsoft Azure, Google Cloud
Інтеграція IoT	Автоматизований збір та обробка даних з пристроїв	IoT-сенсори у виробництві, системи моніторингу

Джерело: складено автором за джерелом [10]

Сучасне управління організацією потребує цілісного підходу, який об'єднує старі ідеї управління з новими технологічними та креативними методами. Основні ідеї ведення бізнесу, такі як встановлення цілей, організація ресурсів, мотивація працівників, контроль та обмін інформацією формують основу для побудови ефективних структур управління. Системний підхід дозволяє нам розглядати компанію як єдиний механізм, де комбінована дія всіх компонентів зумовлює взаємну вигоди, а процесний метод пропонує прямий порядок завдань, що покращує роботу бізнесу.

Розвиток управлінських досліджень показує перехід від наукового управління старовинним шкільним навчанням, адміністративних ідей та бюрократичних систем до сучасних практик, де соціальні фактори, стратегічне планування та гнучкість є ключовими. Сучасні системи поєднують старі ідеї з комп'ютерними технологіями, що дозволяє вдосконалювати методи роботи, скоротити витрати та швидко адаптуватися до змін на ринку.

Системна оцінка сприяє виявленню зв'язків між частинами компанії та налаштуванню плану, а також об'єднання методичного підходу до культурних змін підприємств, що збільшує постійне вдосконалення. Можливості для автоматизації, аналізу та управління процесами виникають з просуванням цифрових змін та прийняттям рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТОВ «ЮРГ»

Комплексний підхід використовується для проведення аналізу функціонування системи управління організацією, яка включає як збір первинних, так і вторинних даних. Основна інформація була отримана завдяки опитуванню працівників, інтерв'ю з керівниками та прямим моніторингом робочих процесів. Вторинні дані базувалися на доступних внутрішніх звітах, статистичних показниках організації та результатах галузевих досліджень [26].

Ключові фактори оцінки успіху системи управління включали:

- Ефективність роботи
- Рівень автоматизації та творчості
- Фінансові результати
- Ступінь задоволення клієнтів
- Якість внутрішнього діалогу

Аналіз даних дозволив виявити сильні сторони та області для удосконалення управлінських процесів. Нижче наведено приклад таблиці з ключовими показниками ефективності:

Таблиця 2.1 – Ключові показники ефективності управлінської системи

Показник	Фактичне значення	Бажаний діапазон	Коментарі
Продуктивність	85%	80-90%	В межах норми, є простір для росту
Рівень автоматизації	70%	75-85%	Потребує впровадження додаткових рішень
Фінансові результати	90%	85-90%	Задовольняють стандарти
Задоволеність клієнтів	80%	80-90%	Стабільний рівень
Інноваційність (кількість впроваджених рішень)	65%	70-80%	Необхідне посилення інноваційної діяльності

Джерело: складено автором за джерелом [11]

На основі результатів аналізу системи управління розроблено пропозицію щодо впровадження змін у систему управління, яка включає такі ключові компоненти: стратегічне планування, оперативний контроль, мотиваційні механізми та глибшу цифрову інтеграцію. Модель дозволяє не тільки аналізувати поточний стан, але й стимулювати вплив окремих змін на загальну ефективність [13].

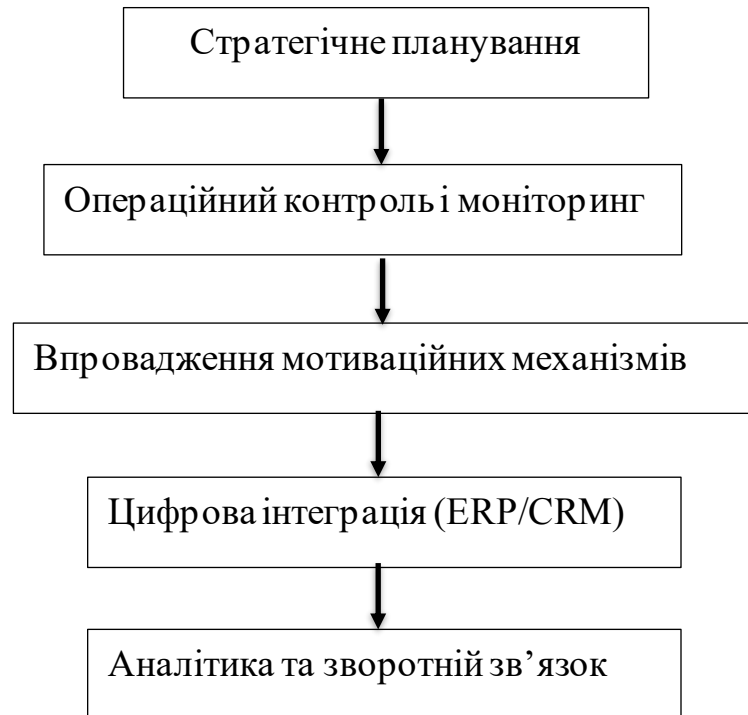


Рисунок 2.1. – Блок-схема змін в управлінні організацією.

Джерело: складено автором за джерелом [12]

Стратегічне планування: формулювання тривалої стратегії на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Операційний контроль: Впровадження систем моніторингу, які дозволяють швидко регулювати відхилення від запланованих показників.

Мотиваційні механізми: заохочення працівників через бонусну систему, KPI та інші стимули.

Цифрова інтеграція (ERP/CRM): Автоматизація процесів управління з сучасними ІТ-рішеннями, що забезпечує постійний обмін інформацією [14].

Аналітика та зворотній зв'язок: Підтримка прийняття рішень на основі даних та постійного аналізу ефективності.

Враховуючи наведені дані, система управління організації демонструє високий рівень ефективності за окремими показниками, але є можливість вдосконалення, особливо в автоматизації та нових ідеях. Створений план для комбінованої системи управління пропонує структурований метод для експертизи, включає постійне вдосконалення процедур лідерства та заохочує коригування компанії до змін на ринку [28].

Цифрові зміни, такі як ERP, CRM та Cloud Tech, мають вирішальне значення для поточної обробки процесів та зберігання даних. Поєднання цих інструментів допомагає знизити витрати, покращити точність прийняття рішень та підтримувати конкурентну перевагу організації. Отже, комплексний підхід до аналізу та поєднання класичних і сучасних аспектів в управлінні організацією дозволяє розробити пропозиції щодо рекомендацій для вдосконалення системи управління і сприяє стійкому розвитку підприємства.

2.1. Загальна характеристика компанії ТОВ «ЮРГ»

У роботі розглядаємо підприємство ТОВ «ЮРГ», яке займається розробкою та продажем цифрових продуктів, а саме Digital-реклами, схеми особистого дизайну для бізнесів, маркетинговий супровід та розробка стратегій розвитку в Інтернет-просторі. Це помірно великі виробничі та бізнес-процеси з усталеною формою управління, яка вже прийняла стандартні методи організації, контролю та мотивації працівників.

При аналізі враховуються такі характеристики як:

- **Виробничий профіль:** наявність виробничого циклу та потреба в оперативному управлінні ресурсами.
- **Система внутрішньої комунікації:** взаємодія комунікації між відділами, що сприяє обміну даними.
- **Наявність базових цифрових рішень:** Використання програмного забезпечення ERP та CRM для впорядкування завдань, які можна розширити, додавши нові технологічні інструменти.

- **Управлінські потреби:** потреба в оптимізації процесів, зменшення експлуатаційних витрат та збільшення гнучкості прийняття рішень [14].

Покрокові дії стосовно застосування запропонованих змін:

1. **Початкове моделювання:** на початковому етапі проводимо аналіз поточного стану процесу управління ТОВ «ЮРГ» та досліджуємо за допомогою доступної інформації (наприклад, показники ефективності, ступінь автоматизації, фінансові результати та задоволення персоналу).
2. **Пілотне впровадження ключових компонентів:** підприємство перевіряється основними елементами запропонованих змін.
 - Формулювання довготермінових стратегічних цілей та їх розбиття в оперативні завдання.
 - Впровадження системи оперативного контролю та моніторингу з використанням цифрових технологій.
 - Встановлення програми мотиваційних заходів, які базуються на встановлених КРІ.
 - Інтеграція даних із системами ERP і CRM для створення централізованої інформаційної платформи.
3. **Тестування і збір зворотного зв'язку:** анкети та опитування робітників у ключових показниках проводяться на кожному етапі виконання. Це дозволяє змінювати модель, враховуючи деталі відгуків бізнесу та користувачів.
4. **Аналіз результатів:** Після вивчення результатів проводиться ретельний огляд змін. Скорочення витрат, підвищення результатів та вдосконалення блоку комунікації допомагають оцінити успіх моделі. Зібрана інформація використовується для створення пропозицій щодо необхідних змін в процесах управління організацією, щоб в перспективі підвищити показники продуктивності. [12].

Вивчення ефективності процесів управління є основною частиною практичного дослідження того, як функціонує управління організацією. Щоб отримати найкращі результати, застосовується ретельний метод, що включає як числові, так і описові методи дослідження. Основна мета – оцінити, наскільки

добре кожен аспект управління (планування, структурування, мотивація, контроль, обмін інформацією) виявляють між собою зв'язки [27].

1. **Визначення ключових показників ефективності (КПІ):** етап, на якому формулюються критерії, згідно з якими буде оцінюватись ефективність управлінських процесів. До них відносяться:

- Продуктивність і якість робочих процесів;
- Рівень автоматизації та впровадження інновацій;
- Фінансові показники (зниження витрат, збільшення прибутковості);
- Рівень задоволеності співробітників і клієнтів;
- Ефективність внутрішньої комунікації.

2. **Збір даних:** Для отримання достовірної інформації використовують:

- **Первинні дані:** анкетування співробітників, інтерв'ю з керівниками, безпосереднє спостереження за робочими процесами;
- **Вторинні дані:** аналіз внутрішніх звітів, бухгалтерської документації, галузевих статистичних даних та досліджень.

3. **Аналіз даних:** Отримані дані необхідно обробити з використанням статистичних методів, порівняльного аналізу та побудови діаграм. Наприклад:

- **Лінійний графік:** для відображення динаміки змін ефективності (зниження витрат або збільшення продуктивності) протягом певного періоду.
- **Аналіз причинно-наслідкових зв'язків:** для визначення, як зміни в одній складовій впливають на загальну ефективність.

4. **Виявлення проблем та оптимізація:** після аналізу даних проходить ідентифікація слабких місць в управлінських процесах. На основі цих висновків розробляються рекомендації для оптимізації, що можуть включати модернізацію технологій, удосконалення мотиваційних механізмів та впровадження сучасних методологій управління (наприклад, Agile або PDCA) [29].

5. **Формулювання рекомендацій:** розробка практичних рекомендацій, які спрямовані на покращення ефективності процесів, які потім можуть стати основою для впровадження змін у системі управління організацією.

Таблиця 2.2 – Основні показники ефективності управлінських процесів

Показник	Метод оцінки	Примітки
Продуктивність процесів	Статистичний аналіз, Benchmarking	Оцінка за допомогою виробничих показників
Рівень автоматизації	Оцінка впровадження ІЕ-рішень, порівняльна оцінка	Вимірюється за кількістю автоматизованих задач
Фінансові результати	Аналіз бюджетних показників, ROE, ROI.	Виявлення трендів зниження витрат
Задоволеність співробітників	Анкетування, опитування, інтерв'ю	Інтерпретація статистичних індексів задоволення
Ефективність внутрішньої комунікації	Опитування, спостереження	Оцінка за рівнем обміну інформацією

Джерело: складено автором за джерелом [13]



Рисунок 2.2 – Блок-схема аналізу ефективності управлінських процесів

Джерело: складено автором за джерелом [14]

Ця блок-схема демонструє послідовність етапів аналізу, починаючи від формулювання критеріїв до розробки рекомендацій щодо оптимізації процесів управління.

Використання детального підходу до вивчення того, наскільки добре виконані завдання управління, дозволяє нам перевірити, наскільки розширена система управління, і визначити важливі точки для покращення. Використання як чисельних, так і описових методик пропонує ретельне дослідження роботи операцій компанії та створює основу для правильного шляху зростання. Це допомагає підвищити загальну ефективність та ринкову перевагу бізнесу в сучасній економіці, що швидко розвивається [19].

Оцінка показників ефективності та критерії аналізу.

Оцінка того, як добре працює управління, спирається на пошук певних ознак, які допомагають оцінити досягнення організації. Серед основних показників ефективності можна виокремити наступні:

- **Продуктивність:** частка готової роботи порівняно з запланованими завданнями або стандартами. Це може бути виробничі суми, кількість виконаних замовлень або проектів.
- **Рівень автоматизації процесів:** оцінюється шляхом вивчення виконаного комп'ютерного вибору. Ключовим фактором є з'ясування частки завдань, виконаних машинами, порівняно з усім списком роботи, допомагаючи вам оцінити, наскільки краще це працює.
- **Фінансові результати:** вивчення фінансових показників, таких як рентабельність інвестицій та ROE, скорочення витрат та збільшення прибутку, виявляє фінансовий результат прикладних управлінських стратегій.
- **Задоволеність співробітників та клієнтів:** анкети та дискусії оцінюють апеляцію для найму персоналу та стандарт підтримки клієнтів, вирішальні ознаки внутрішніх та зовнішніх досягнень компанії.
- **Інноваційність:** кількість та якість запроваджених інноваційних змін, які впливають на вдосконалення процесів управління.

Для аналізу отриманих даних застосовуємо кілька ключових критеріїв:

1. Дотримання орієнтирів: Справжні цифри показників узгоджуються з внутрішніми показниками та секторами. Це дозволяє оцінити, наскільки добре зусилля організації узгоджуються з її цілями.

2. Аналіз тенденцій: досліджуються закономірності змін у часі. У конкретні часові рамки, використовуючи основні візуальні зображення або письмові підсумки (без складних ілюстрацій, якщо це абсолютно не потрібно), можна стежити за збільшенням або зниженням продуктивності. Наприклад, можна зазначити, що підвищення рівня автоматизації сприяло поступовому зменшенню експлуатаційних витрат.

3. Порівняльне дослідження: Результати узгоджуються з інформацією інших порівнянних підприємств або галузевих показників. Цей метод дозволяє оцінити позицію ринку бізнесу та визначити можливості для вдосконалення.

4. Дослідження факторів впливу: досліджує, як управлінський вибір або зрушення в оточенні компанії впливають на важливі показники. Це дозволяє визначити ключові елементи, які впливають на успіх методів лідерства та запропонувати шляхи їх покращення.

Ретельне використання цих методів дозволяє не просто визначати існуючу ефективність, а й чітко визначити шляхи зростання системи управління. Це може створити мудрий вибір для поведінки з речами, зосередження уваги на кращому використанні ресурсів, покращення розмов у компанії та підвищення суперництва на ринку [30].

Необхідно підкреслити ефективність двох основних методів дослідження управління: кількісний та якісний. Використання цих підходів дозволяє отримати всебічну картину функціонування системи управління та визначити не тільки числові показники, але й характерні особливості організаційних процесів.

Кількісні методи збираються та вивчають числову інформацію. Вони дають змогу справедливою оцінкою продуктивності, фінансовими результатами, ступенем автоматизації та кількістю інноваційних концепцій - усі ці аспекти можуть бути точно представлені за допомогою статистичного аналізу. Такі методи включають опитування заздалегідь визначених шкал, аналіз даних про звітність,

розрахунок ключових показників ефективності (КРІ), побудови статистичних моделей та економетричного моделювання. Основна перевага різних методів - це здатність точно оцінити та здатність застосовувати математичні рівняння до моделей прогнозування. Д: Тим не менш, вони часто обмежують оцінку, оскільки вони зосереджуються в основному на числових заходах, ігноруючи окремі аспекти, які впливають на вибір лідерства [11].

Якісні методи допомагають нам розкрити основу керівних дій, враховуючи оточення, суспільні та культурні впливи, а також особисті думки працівників та менеджерів.

Такі методи, як запити, професійні опитування, групові переговори, вивчення документів, допомагають у детальному розумінні зв'язків між причинами та результатами, причин, що впливають на поведінку та вплив компанії. Результати обох методик забезпечують більш широке розуміння того, наскільки ефективно функціонує процес управління. Об'єднання кількісної оцінки дозволяє точно відстежувати основні показники ефективності за допомогою описових досліджень, розкриваючи ситуації та причини, що стоять за поведінкою працівників. Можна сформулювати новий погляд на діяльність бізнесу. Комплексний підхід перевіряє результати, знижує ймовірність помилок та дозволяє розробити поточні плани покращення управління [19].

2.2. Аналіз системи управління організацією

На основі внутрішніх спостережень, звітів та анкетування співробітників було визначено ключові показники ефективності (КРІ). Крім наведеної нижче таблиці (Таблиця 2.3), ми розрахували додаткові параметри економічного впливу від впровадження інтегрованої моделі.

Таблиця 2.3 Оцінка КРІ підприємства ТОВ «ЮРГ»

Показник	До впровадження моделі	Плановий результат	Фактичний результат	Відхилення (%)
Середній час відповіді	48 годин	24 години	26 годин	+ 8,3
Рівень автоматизації	35%	70%	68%	- 2,9
Кількість внутрішніх листів	40 повідомлень/день	80 повідомлень/день	75 повідомлень/день	- 6,3

Джерело: складено автором за джерелом [23]

Ці дані стали основою для розрахунку економічної ефективності, що розглядається далі. Для наочного представлення інтегрованої моделі управління створено блок-схему, що демонструє основні елементи:



Рисунок. 2.3 – Блок-схема інтегрованої моделі управління

Джерело: складено автором за джерелом [23]

Використання OKR: Для досягнення цілей кожного підрозділу сформовано таблицю з окресленням Objectives та Key Results.

Таблиця 2.4 – OKR для підрозділу продажів

Objective	Key Results	Поточний стан	Ціль
Збільшення обсягів запитів на співпрацю	1. Збільшення кількості клієнтів на 20%	100 клієнтів	120 клієнтів
	2. Підвищення середнього чеку на 15%	2000 грн	2300 грн
	3. Скорочення часу обробки замовлень на 30%	48 годин	33 години

Джерело: складено автором за джерелом [24]

Цикл PDCA („Plan–Do–Check–Act”): Цей цикл використовується для постійного удосконалення управлінських процесів.

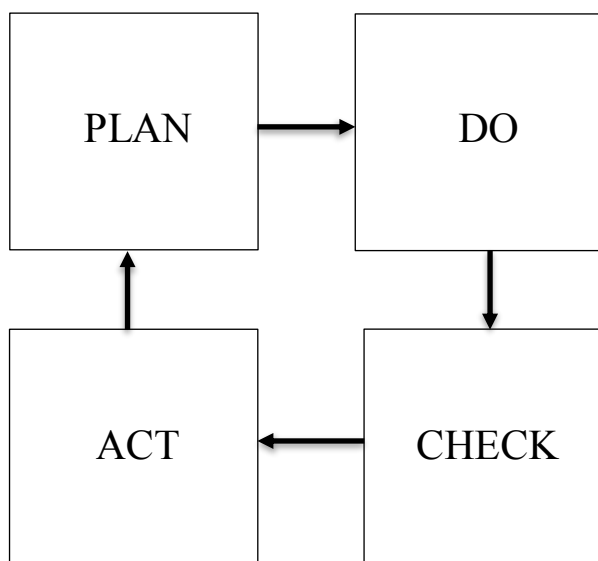


Рисунок 2.4 – Цикл PDCA

Джерело: складено автором за джерелом [24]

Діаграма Ганта: Для планування впровадження змін створено діаграму Ганта.
Проект впровадження інтегрованої моделі:

Таблиця 2.5 – Діаграма Ганта впровадження інтегрованої моделі управління

Етап	Початок	Кінець	Тривалість
Аналіз поточного стану	01.06.25	10.06.25	10 днів
Розробка моделі	11.06.25	20.06.25	10 днів
Тестування та коригування	21.06.25	05.07.25	15 днів
Впровадження змін	06.07.25	20.07.25	15 днів

Джерело: складено автором за джерелом [24]

Проведено SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів.
Результати наведено у вигляді таблиці:

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Розвинена структура управління	Низький рівень автоматизації процесів
Базова цифрова інтеграція	Фрагментована внутрішня комунікація
Кваліфікований персонал	Неадаптована система мотивації
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження сучасних ERP/CRM систем	Швидкі технологічні зміни
Розширення ринку завдяки цифровізації	Зростання конкуренції
Оптимізація процесів через новітні технології	Економічна невизначеність ринку

Джерело: складено автором за джерелом [26]

Додаткові розрахунки для оцінки економічної ефективності

Для оцінки економічної ефективності впровадження інтегрованої моделі управління проведено додаткові розрахунки. Нижче наведено приклад розрахунків інвестицій, очікуваної економії, ROI та періоду окупності.

Таблиця 2.7 – Розрахунок економічної ефективності ТОВ «ЮРГ»

Показник	Значення	Примітка
Початкові інвестиції в автоматизацію	500 000 грн	Включає закупівлю ERP/CRM-систем та навчання персоналу
Операційні витрати до впровадження	1 200 000 грн/рік	Загальні витрати без змін
Очікувана економія після впровадження	300 000 грн/рік	Зниження витрат за рахунок автоматизації
ROI (Return on Investment)	60%	$ROI = (300\,000 / 500\,000) \times 100$
Період окупності	1,67 роки (20 місяців)	500 000 грн / 300 000 грн/рік

Джерело: складено автором за джерелом [27]

Ці дані демонструють, що впровадження моделі має не лише операційну, але й економічну обґрунтованість – проект окупається протягом приблизно 20 місяців.

2.3. Розробка пропозицій щодо системи управління організацією ТОВ «ЮРГ»

Виходячи з висновків з практичного вивчення та оцінки того, наскільки добре працюють процедури управління, було прийнято рішення запропонувати теоретичну основу для комбінованого управління, щоб створити єдиний підхід, який поєднує стратегічне планування, оперативний контроль, мотиваційні

механізми та сучасні цифрові технології, щоб забезпечити максимальний рівень синергії в організації.

Основою моделі є розуміння організації як багатосторонньої структури, де кожен компонент пов'язаний і впливає на загальну продуктивність. Система розглядає як традиційні бізнес-методи, так і сучасні моделі, як показано статистичними даними та результатами досліджень.

Ключові елементи розробленої моделі:

- **Стратегічне планування.** План починається з встановлення довготермінових цілей, отриманих від вивчення внутрішнього та зовнішнього оточення компанії. Стратегічне планування – це систематичний процес, який передбачає встановлення цілей, аналіз конкурентного середовища та оцінку сильних та слабких сторін внутрішньої організації.

- **Оперативний контроль і моніторинг.** Щоб гарантувати успіх виконання плану, створена система відстеження, яка дозволяє миттєво контролювати вирішальні заходи щодо ефективності. Основна мета - підвищення стабільності та продуктивності системи.

- **Мотиваційні механізми.** Найважливішим елементом системи є заохочення персоналу сприяти їх участі та випуску. Мотиваційні заходи базуються на системах КРІ та винагород, які стимулюють постійне вдосконалення.

- **Цифрова інтеграція.** Створена система активно використовує поточні ІТ-методи, які пропонують автоматизацію робочого процесу, ERP та CRM, а також хмарні послуги та інструменти аналізу даних. Як результат, організація може негайно приймати та аналізувати дані, які є ключовими для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління.

- **Аналітика і зворотній зв'язок.** Регулярний перегляд результатів дозволяє налаштувати стратегії лідерства та швидко адаптуватися до змін у компанії та на ринку. Пристосованість моделі дозволяє регулювати в режимі реального часу змінювати умови.

Завдяки цьому єдиному підходу до управління досягається повний погляд на операції компанії, що дозволяє мінімізувати використання ресурсів, збільшити виробництво та підтримувати конкурентну перевагу бізнесу.

Модель буде слугувати елементом для подальшого моделювання впливу індивідуальних змін у процесах управління та визначатиме зв'язки між окремими компонентами системи та їх впливом на загальні результати [17].

Методичні підходи до побудови моделі управлінського процесу

Побудова моделі управління організацією вимагає ретельного підходу, який об'єднує структуровану та експлуатаційну тактику з методами розслідування, зосередженим на справжніх вимогах компанії. Структура повинна бути досить гнучкою, щоб адаптуватись до змін в діловому середовищі та оптимізувати процеси прийняття рішень. Також важливо забезпечити, щоб структура співпадала з довгостроковими цілями та завданнями компанії.

Перш за все системний підхід дозволяє розглядати компанію як єдину організацію, де всі компоненти (стратегічне планування, операційне управління, стимули, цифрові інструменти тощо) взаємопов'язані. Цей метод сприяє визначенню вирішальних областей впливу та закладає основу для додаткового вивчення організаційної системи управління.

Об'єднавши це з системним підходом, можна розпорядження управління діаграмами як ряд підключених фаз – від організації та виконання до моніторингу та налаштування. Це показує, як дані та активи рухаються між різними рівнями управління, що дозволяє краще визначити найбільш ефективні точки руху [31].

Інтерактивний та ітераційний метод передбачає участь спеціалістів з різних відділів у компанії та розробку модельного зразка, який зазнає декількох етапів огляду та змін. Це допоможе адаптувати компанію до унікальних аспектів культури, розглянути практичні деталі та швидко реагувати на зміни у внутрішньому чи зовнішньому оточенні.

Крім того, застосування аналітичних методів таких як побудова причинно-наслідкових діаграм, експертиза сценарію та комп'ютерне моделювання, є

важливим для ретельного вивчення причинно-наслідкових зв'язків у системі управління та прогнозування наслідків потенційних модифікацій.

Сучасні цифрові інструменти мають вирішальне значення для збору даних для вивчення та побудови організації. Об'єднання ERP, CRM та хмарних служб гарантує швидкий доступ до інформації при злитті різних інформаційних потоків, необхідних для створення гнучкого та чіткого підходу до управління. Для того, щоб зменшити витрату часу пропонуємо запровадити онлайн-систему збору інформації щодо витрат часу на усі задачі, виконані протягом робочого дня працівниками. Це допоможе краще моніторити процеси, які виконуються довго або ж навпаки, яким приділено занадто мало часу. Таким чином буде легко відслідкувати керівництву, які задачі необхідно оптимізувати для пришвидшення роботи відділів.

Тому стратегії створення моделі процесу управління покладаються на комбінування систематичної та процесуальної експертизи, використовуючи повторювані методи з участю експертів та використання поточних цифрових інструментів для збору інформації. Цей метод дозволяє побудувати підхід, який відображає фактичні методи управління, пропонує універсальність, коригування та задовольняє вимоги організації на мінливому ринку [16].

Алгоритмічні стратегії та механізми впровадження моделі

Застосування алгоритму дій в управлінні розроблені для полегшення покрокового переходу від ідеї до реального використання, враховуючи мінливість робочих процесів та середовища. Основна мета цього методу – встановити прямий порядок кроків, які дозволяють налаштувати модель до деталей бізнесу, гарантуючи його пристосованість та швидку реакцію на зміни [19].

Ключові етапи впровадження запропонованих змін включають:

1. Підготовчий етап.

- **Аналіз вихідного стану:** Перед початком впровадження проводиться детальний аналіз поточного управлінського процесу, визначаються сильні та слабкі сторони системи, а також критичні точки, що потребують коригування.

- **Формулювання цілей і завдань:** На основі проведеного аналізу визначаються кінцеві цілі, які має досягти модель. Це може бути оптимізація витрат, підвищення рівня автоматизації або покращення внутрішньої комунікації.

2. Пропозиція розробки і тестування прототипу.

- **Створення прототипу моделі:** За участі експертів розробляється попередня версія моделі, яка враховує стратегічне планування, оперативний контроль, мотиваційні механізми та цифрову інтеграцію.

- **Ітераційне тестування і корекція:** Прототип піддається пілотному впровадженню у визначеному сегменті організації або на окремих процесах. На цьому етапі збирається зворотний зв'язок від користувачів і проводиться аналіз причинно-наслідкових зв'язків, що дозволяє внести необхідні корективи до моделі.

3. Стратегія поетапного впровадження.

- **Поступове розгортання:** Впровадження моделі здійснюється поетапно, що дозволяє контролювати ефективність змін і мінімізувати ризики. Кожен етап проходить перевірку, і на основі отриманих результатів вирішується питання подальшого масштабування.

- **Механізми автоматичного моніторингу:** Впроваджуються системи збору та аналізу даних (наприклад, за допомогою ERP та CRM рішень), які автоматично відстежують ключові показники ефективності, забезпечуючи оперативний контроль за результатами.

4. Закріплення результатів і підтримка змін.

- **Формалізація процедур:** Після успішного тестування і впровадження окремих етапів розробляються регламентовані процеси і стандарти, що дозволяють закріпити досягнуті результати.

- **Навчання персоналу і культура змін:** Розробляється комплекс заходів для підвищення кваліфікації співробітників, що забезпечує краще розуміння нових процесів і сприяє їх широкомасштабному впровадженню.

- **Постійний аналіз і оптимізація:** Впровадження моделі супроводжується регулярними перевітками її ефективності, аналізом успішності впроваджених

рішень і внесенням удосконалень на основі нових даних та змін ринкових умов [6].

Для забезпечення алгоритмічного впровадження критично важливо використовувати інтегровані цифрові платформи, які дозволяють не лише збирати та аналізувати дані, але й автоматизувати процеси контролю та звітування. Це сприяє оперативному реагуванню на виявлені недоліки та підтримує адаптивний характер впровадження моделі.

Таким чином, алгоритмічні стратегії впровадження моделі управління забезпечують структурований, послідовний і інноваційний підхід до трансформації управлінської практики. Поєднання попереднього аналізу, ітераційного тестування, поетапного розгортання та безперервного контролю дозволяє відтворити адаптивну систему управління, що відповідає сучасним викликам ринкового середовища та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації [4].

На основі аналізу даних та розрахунків можна зробити наступні висновки:

1. Недостатній рівень автоматизації:

- **Проблема:** Рівень автоматизації складає лише 35% (див. Таблиця 2.1), що значно нижче планового показника.

- **Заходи:**

- Збільшення інвестицій у сучасні ERP/CRM системи.
- Автоматизація рутинних процесів із застосуванням ВІ-систем.
- Передбачене підвищення рівня автоматизації до 70% дозволить знизити витрати на операційне управління.

2. Фрагментована внутрішня комунікація:

- **Проблема:** Наявна інформаційна інфраструктура не забезпечує своєчасного обміну даними між відділами.

- **Заходи:**

▪ Створення єдиного цифрового простору із використанням корпоративних порталів (наприклад, Microsoft Teams, Slack).

- Інтеграція систем комунікації для забезпечення оперативного обміну інформацією.

3. Недосконала система мотивації:

- **Проблема:** Показники мотивації не відповідають ефективності виконання завдань.

- **Заходи:**

- Впровадження системи OKR для чіткого встановлення цілей.
- Перегляд системи KPI згідно з досягнутими результатами, що дозволить адаптувати систему винагородження.

4. Безперервне вдосконалення через PDCA:

- **Проблема:** Відсутність системного підходу до регулярного контролю та коригування процесів.

- **Заходи для врегулювання:**

- Встановлення періодичних контрольних точок та циклів PDCA для оперативного реагування на відхилення від плану.

- Інтеграція циклу PDCA в управлінську систему забезпечує безперервний розвиток.

Запропонований експеримент демонструє, що навіть за умов симуляції на умовному підприємстві ТОВ «ЮРГ» комбінована система управління може значно підвищити ефективність організації. Вивчення стадії-кейсу вказує на можливість поєднання стратегічного планування, оперативного управління, стимулюючих програм та цифрових інструментів для досягнення найкращих результатів. Тому ця організація створюється як цінний інструмент для додаткового застосування в реальному світі, що сприяє покращенню ринку та гнучкості підприємства.

Дослідження стану процесів на прикладі підприємства

Для дослідження стану процесів було обрано підприємство ТОВ «ЮРГ», що представляє середній бізнес як з виробничими, так і з можливостями продажів, а також рамкою зрілого управління та фундаментальною цифровою інкорпорацією. Дослідження проводили за допомогою поєднання методів спостереження, анкети, внутрішніх документів та дискусій з керівниками та персоналом компанії [29].

Оцінка загального стану процесів управління виявила пріоритетний аналіз того, що в підприємстві є певні сильні сторони, зокрема:

- Організований розподіл завдань серед відділів, що забезпечує ефективне управління операціями протягом усього виробничого процесу.
- Впровадження фундаментальних ІТ-інструментів (ERP та CRM - систем), які автоматизують збір даних та підтримують оперативне управління.

Однак дослідження також вказувало на кілька областей для вдосконалення:

- Рівень автоматизації процесів є неоптимальним, що спричиняє затримки формування звіту та впливає на своєчасне прийняття рішень.
- Комунікаційні канали потребують вдосконалення через недостатнє використання сучасних цифрових інструментів для об'єднання інформації.
- Система мотивації потребує оновлення для задоволення поточних потреб, оскільки показники ефективності не завжди показують фактичну роботу та навички персоналу.

Аналіз виробничих процесів та оперативного контролю на основі даних, отриманих з анкет та спостережень, виявив, що:

- Процес включає кілька етапів, включаючи придбання, обробку, збірку та контроль якості.
- Процедури оперативного контролю вимагають оновлення до більш точного відстеження відхилень від встановлених стандартів.
- Існує потенціал додати більше онлайн-інструментів, які можуть знизити витрати, зекономити час на формування звітності та прискорити обробку даних.

На основі попереднього аналізу стану процесів на ТОВ «ЮРГ» було виявлено ряд проблемних моментів, які негативно впливають на ефективність управління організацією, а також визначено можливості для оптимізації процесів, що дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства [30].

Основні проблеми, що потребують уваги:

- **Низький рівень автоматизації:** незважаючи на наявність базових ІТ-рішень, існує значна частка ручних операцій, що уповільнюють обчислення, формування звітності та оперативне прийняття рішень. Часткове впровадження

цифрових інструментів не забезпечує необхідної швидкості обробки даних, що може створювати затримки при управлінській діяльності.

- **Обмеженість комунікаційних каналів:** Виявлено, що існують проблеми у внутрішній комунікації між підрозділами. Недостатня інтеграція сучасних цифрових рішень призводить до фрагментованості інформаційних потоків, що ускладнює узгодження дій та прийняття оперативних рішень.

- **Неадаптована система мотивації:** Система заохочення персоналу базується на усталених показниках, які не завжди відображають реальну продуктивність співробітників. Це призводить до недостатнього стимулювання зусиль працівників та може негативно позначитись на загальній ефективності організації.

- **Недосконалий оперативний контроль:** Процедури моніторингу виконання завдань потребують оновлення. Відсутність сучасних систем оперативного аналізу ускладнює своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників і уповільнює реакцію керівництва на зміни в умовах виробничого циклу.

Можливості для оптимізації управління:

- **Підвищення рівня автоматизації:** інтеграція додаткових цифрових рішень та розширення функціоналу наявних ERP і CRM-систем може значно скоротити час на обробку даних та формування звітів. Автоматизація рутинних операцій сприятиме економії ресурсів і підвищенню оперативності прийняття рішень.

- **Модернізація комунікаційних систем:** запровадження сучасних корпоративних платформ для обміну інформацією сприятиме покращенню внутрішньої комунікації між підрозділами, забезпечить єдиний інформаційний простір і дозволить швидше реагувати на оперативні виклики.

- **Адаптація мотиваційних механізмів:** Розробка нових підходів до оцінки продуктивності співробітників, впровадження сучасних KPI та системи бонусів, яка враховує індивідуальний внесок кожного працівника, може підвищити рівень залучення персоналу та його мотивацію до досягнення кращих результатів.

- **Оптимізація оперативного контролю:** Впровадження розширених систем моніторингу та аналітичних інструментів дозволить оперативно виявляти відхилення від запланованих показників. Створення гнучкої системи зворотного зв'язку сприятиме своєчасному коригуванню управлінської політики.

Ретельне вивчення методів управління у ПП «Модельний Блок» виявило, що хоча компанія має фундаментальне організаційне зростання, існують важливі проблеми, які потребують вдосконалення. Регулярне покращення автоматизованих процесів, оновлення методів взаємодії та зміна стратегій стимулювання може бути вирішальним для підвищення продуктивності управління. Нові пропозиції закладають основу для налаштування компанії до постійно змінюваних ринкових умов та допомоги у досягненні довгострокового розширення [20].

При дослідженні в розділі 2 використовувався ретельний аналіз, який поєднує кількісні та якісні методи для вивчення бізнес-операцій. Оскільки вони точно визнали важливі заходи щодо ефективності та стандарти їх оцінки, вони точно визначають переваги системи управління та деталі, які потребують покращення. Використання статистики, опитувань та аналізу внутрішньої документації дозволило створити надійну основу для подальшого моделювання процесів управління.

На основі висновків була створена теоретична основа для комбінованого управління, об'єднання довгострокового планування, щоденного контролю, стимулювальних систем та цифрової інтеграції. Методичні підходи до створення моделі засновані на аналізі системи та процесів, а також стратегій впровадження алгоритмічних засобів дозволяють перетворити абстрактну концепцію в практичне рішення, яке може адаптуватися до реальних потреб підприємства.

Практичні випробування у гіпотетичній компанії»ПП «Модельний Блок» показали важливість створення стратегії процесу управління організацією. Вивчення поточного стану операцій та подальшої точної точки зору проблем організації дали змогу не лише оцінити нинішню якість управління, а й виявити основні точки вдосконалення. Серед основних напрямків вдосконалення – це

необхідність підвищення рівня автоматизації, вдосконалення комунікацій та адаптації мотивації.

Як результат, комбіноване застосування чисельних та описових методів дослідження разом із розробкою теоретичної моделі та її обчислювальним виконанням створило багатогранну систему для ретельного вивчення та вдосконалення процедур управлінських процедур. Це дозволяє підвищити ефективність організації, гарантувати швидке прийняття рішень та сприяти стійкому зростанню підприємства в сьогоdnішніх конкурентних ринкових умовах.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, результати дослідження свідчать про те, що сьогодення структура компанії повинна діяти як єдиний механізм, який об'єднує традиційні методи управління з новими цифровими технологіями.

Під час дослідження було виявлено, що застосування комплексних та методичних стратегій значно допомагає у створенні єдиної перспективи підприємства, де стратегічне планування, операційне управління, стимулюючі системи та цифровізація взаємопоєднуються. У ході досліджень було встановлено, що розуміння управління організації в цілому допомагає не тільки вдосконалити методи керування, але й швидко змінювати їх у відповідь на непередбачувані зміни.

Вивчення та аналіз інформації стосовно сучасних тенденцій в управлінні демонструють зміну від старих методів до сучасних, головним фактором досягнення є використання цифрових інструментів. Використання цих методів дозволяє надати більш точну оцінку впливу рішень управління на загальну ефективність організації.

Ідея комбінованого контролю, заснованого на системах та процесах, вдосконаленого за допомогою комп'ютерних інструментів, має значну перспективу для покращення прийняття рішень та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

У своїй роботі я пропоную вдосконалення автоматизації: впровадити поточні цифрові методи зі зростанням ERP та CRM-систем для скорочення часу обробки інформації та швидкої швидкості прийняття рішень; покращення методів комунікації: для впровадження уніфікованих бізнес-систем для унікального середовища даних, що забезпечить швидку передачу даних між підрозділами компанії; регулювання стимулюючих рамок: створення нових показників ефективності та структури винагород, які сприятимуть фактичній роботі персоналу, що призведе до більшої участі та ефективності; розширення оперативного контролю: створення системи зворотного зв'язку, яка на основі аналітичних та статистичних інструментів дозволить швидко відстежувати

ключові показники та своєчасно реагувати на відхилення від стандартів; навчання для персоналу: послідовно розподіляти ресурси для розробки персоналу, особливо в сучасних цифрових інструментах та методах управління, які гарантують ефективне виконання стратегії управління.

На закінчення, визначили, що комплексний підхід управління організацією, який поєднує основні принципи з новими ідеями, які сприяють збільшенню рівня автоматизації процесів – це хороший спосіб дослідження розвитку. Запропоновані плани можуть послужити основою для підвищення продуктивності компанії, що приведе до більшої конкурентоспроможності та твердості на ринку.