МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему
«Удосконалення організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE
Improving Organizational Design at Public Sector Enterprises

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0731-мо-з_____
спеціальності 073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організації і_____
адміністрування_____
_____В.С. Шрамко_____
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ,доц.,к.ю.н. Р.Ю. Половинкіна
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організації та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗБОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шрамко Владислав Сергійович

1. Тема роботи «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ»,
керівник роботи ____Половинкіна Руслана Юріївна_____
затверджені наказом ЗНУ від «08» грудня 2025 року № 1775-с.
2. Строк подання студентом роботи «08» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки. 1.2 Специфіка організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки. 1.3 Проблеми організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки. РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ». 2.2 Оцінка і аналіз організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ». 2.3 Аналіз проблем організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ

МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ». РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» – складається з 1 підрозділу: 3.1 Основні напрямки удосконалення організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2026 р.	21.01.2026 р.
2	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.03.2026 р.	06.03.2026 р.
3	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2026 р.	03.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ В.С. Шрамко__
(підпис)

Керівник роботи _____ Р.Ю. Половинкіна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _Ю.І Полусмяк.
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки»: 60 сторінок, 5 ілюстрацій, 2 таблиці. Перелік посилань нараховує 44 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що для ефективного функціонування та розвитку сучасні підприємства державного сектору економіки повинні регулярно оцінювати ступінь адекватності своїх організаційних структур та змінювати їх відповідно до вимог динамічно змінних зовнішніх умов. Організаційне дизайн як процес – це упорядкування організаційних та структурних характеристик системи з метою досягнення або покращення їхньої ефективності, адаптивності та результативності.

Ефективне управління підприємством державного сектору економіки має вирішальне значення для розвитку економіки країни та наповнення бюджету країни.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів застосування організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки з метою розробки пропозицій щодо їх вдосконалення на ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ».

Об’єкт дослідження є процес удосконалення організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою схем та зображень.

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН, УПРАВЛІННЯ, КРЕАТИВНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

ABSTRACT

Qualification work: 60 pages, 5 images, 2 tables. The list of links includes 44 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that for effective functioning and development, modern enterprises of the public sector of the economy must regularly assess the degree of adequacy of their organizational structures and change them in accordance with the requirements of dynamically changing external conditions. Organizational design as a process is the arrangement of organizational and structural characteristics of the system in order to achieve or improve their efficiency, adaptability and effectiveness.

Effective management of a public sector enterprise is crucial for the development of the country's economy and the filling of the country's budget.

The method of qualification work is the analysis of practical aspects of the application of organizational design at public sector enterprises in order to develop proposals for their improvement at the STATE ENTERPRISE ODES′KYY MORS′KYY TORHOVEL′NYY PORT.

The object of the study is the process of improving organizational design at the state-owned enterprise of the economy, STATE ENTERPRISE ODES′KYY MORS′KYY TORHOVEL′NYY PORT.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. The information in the work is summarized and displayed using diagrams and images.

STATE ENTERPRISE, ORGANIZATIONAL DESIGN, MANAGEMENT, CREATIVITY, ORGANIZATIONAL STRUCTURE

ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ДП – державне підприємство;

PEST-аналіз – інструмент стратегічного планування для оцінки впливу зовнішнього середовища на бізнес (аналіз політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів);

HR-менеджмент – управління персоналом;

SWOT-аналіз – метод стратегічного планування;

ASC – Accountably Scorecard (система показників відповідальності);

Система EPPM (Effective Progress and Performance Measurement) – ефективний прогрес і оцінка ефективності .

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..…7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ……....10

1.1 Сутність організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки ……..……...10

1.2 Специфіка організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки ……..……...……16

1.3 Проблеми організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки …….……25

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»…….……32

2.1 Організаційно-економічна характеристика ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»…32

2.2 Оцінка і аналіз організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»……36

2.3 Аналіз проблем організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»……40

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»……..44

3.1 Основні напрямки удосконалення організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»……44

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……...…….....51

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….....54

ВСТУП

Актуальність теми. Для ефективного функціонування та розвитку сучасні підприємства державного сектору економіки повинні регулярно оцінювати ступінь адекватності своїх організаційних структур та змінювати їх відповідно до вимог динамічно змінних зовнішніх умов. Організаційне дизайн як процес – це упорядкування організаційних та структурних характеристик системи з метою досягнення або покращення їхньої ефективності, адаптивності та результативності.

Удосконалення організаційної структури управління підприємств державного сектору економіки має вирішальне значення для підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Сучасні підходи до організаційного дизайну, підкреслюють перехід від традиційних ієрархічних структур до гнучких, технологічно вдосконалених та орієнтованих на працівника.

Проблематиці удосконаленню організаційного дизайну підприємства, значна увагу приділялась в опублікованих наукових працях, таких фахівці, як І. Горбась [9], О. Гудзь [11], Т. Данилюк [14], Н. Захарченко [16], Л. Лігоненко [20], Г. Монастирський [28], М. Небава [29] та інших, однак, нові виклики, які з'являються перед організаційною структурою підприємств державного сектору економіки сприяють новим науковим дослідженням цієї тематики.

Підприємства державного сектору економіки, які використовують адаптивні структури, гнучкі команди та моделі проектування, що підтримують безперервну еволюцію, а не жорстку стабільність стають більш успішними та виграють у конкурентній боротьбі. Моделі організаційного дизайну пропонують спосіб подолання цієї складності, допомагаючи керівникам не лише реагувати на зміни, а й створювати підприємства, які можуть постійно змінюватися продуманими та стратегічними способами.

Актуальність організаційної структури очевидна з точки зору управління, оскільки вона визначає відносини влади та відповідальності між різними елементами підприємства державного сектору економіки. Організаційний дизайн – це дисципліна, яка допомагає підприємсвам досягти цієї ясності. Він робить це, надаючи основу для проектування, планування та управління процесами, системами та структурами організації.

Об’єкт дослідження – процес удосконалення організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів застосування організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки з метою розробки пропозицій щодо їх вдосконалення на ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

– розкрити сутність організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки;

– розкрити специфіку організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки;

– розкрити основні проблеми організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки;

– проаналізувати організаційно-економічну характеристику ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»;

– оцінити та проаналізувати організаційний дизайн на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»;

– розкрити основні проблеми організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ;

– розробити напрями удосконалення організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

1.1 Сутність організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки

Сутність організаційного дизайну підприємства було розкрито у науковій праці А. Закжевська-Бєлавської. Організаційний дизайн – це форма організації, яка проявляється у способі, яким відділи, департаменти, функції та люди пов'язані між собою та взаємодіють між собою. Він розкриває вертикальні операційні обов'язки та горизонтальні зв'язки і може бути представлений організаційною схемою [41].

Як зазначає науковець, існує безліч підходів до визначення поняття «організаційний дизайн», однак, всі вони включають три ключові компоненти. По-перше, організаційний дизайн підприємства визначає формальні відносини підпорядкування, включаючи кількість рівнів в ієрархії та сферу контролю менеджерів та керівників. По-друге, він визначає групування окремих осіб у відділи та відділів у цілісну організацію. По-третє, він включає розробку систем для забезпечення ефективної комунікації, координації та інтеграції зусиль у всьому відділі [41].

Підтримуючи думку О. Гудзь та В. Коровіна зазначимо, що підприємства, в тому числі державного сектору економіки, в сучасних умовах, змушені впроваджувати істотні організаційні зміни, які обґрунтовуються посиленням впливу глобальних медійних та комунікаційних мереж, впливу цифровізації, зростання ШІ-технологій для вирішення завдань бізнесу [12].

Український економіст, О. Владимир, звернув увагу, що деякі науковці ототожнюють поняття «організаційний дизайн» та «організаційна структура». [6]. Однак, підтримуючи висновки зроблені науковцем, зазначимо, що

організаційний дизайн є більш гнучким терміном та відноситься до мистецтва управління, натомість організаційна структура приналежна до ієрархічних та бюрократичних структур. Пропонуємо розглянути більш детально завдання організаційного дизайну та відобразити у рис. 1.1.



Рисунок 1.1. – Основні завдання організаційного дизайну

Спираючись на погляди Т. Уайзмана та Д. Шехана зазначимо, що організаційний дизайн є критично важливим інструментом для узгодження структури компанії з її стратегією, що дозволяє їй ефективно реагувати на внутрішній та зовнішній тиск. Незалежно від того, чи компанія швидко зростає, стикається з конкурентними викликами чи впроваджує нові технології, правильний організаційний дизайн гарантує, що команди будуть готові до виконання стратегічних цілей бізнесу. Розуміння того, як впровадити ефективний організаційний дизайн, може допомогти компаніям ефективно працювати та готуватися до майбутніх вимог [42].

Процес організаційного проектування зазвичай починається з ретельного аналізу структури, цілей та викликів компанії. Це включає огляд ключових бізнес-документів, аналіз фінансових показників та інтерв'ювання

ключових зацікавлених сторін. Мета полягає в тому, щоб зрозуміти поточну структуру компанії, куди вона хоче рухатися та які зміни необхідні для досягнення цієї мети.

Організаційний дизайн передбачає роботу з пошуку найефективнішої організаційної структури для підприємств державного сектору економіки. Науковці зазначають, шо особливо важливими є два центральні рівні:

1. Організаційна структура визначає побудову підприємств державного сектору економіки. Мета структури є створення необхідних рамкових умов для сталого зростання та ефективних процесів, також визначає, які області мають сенс, які рівні повинні існувати та як може виглядати відповідна ієрархія.

2. Організація процесу як модель співпраці визначає, які ролі існують в організації, та правила, згідно з якими організована співпраця. Це також включає узгодження того, як приймаються рішення та які форми змін вважаються доцільними [40].

Структурований організаційний дизайн однаково враховує обидві перспективи. В результаті, цілі підприємств державного сектору економіки закріплені в організаційній структурі та централтзовані в щоденній роботі з організацією процесів.

Фундаментальні цілі розробки організаційного дизайну включають:

– підвищення рентабельності;

– підвищення ефективності;

– посилення клієнтоорієнтованості;

– оптимізація якості;

– збільшення швидкості прийняття рішень та їх впровадження;

– забезпечення надійного управління (дотримання законодавчих вимог, відповідальність, обов'язки тощо);

– закріплення високого ступеня самоорганізації співробітників та команд [40].

Згідно концептуальних поглядів О. Онищенко, зазначимо, що основними елементами організаційного дизайну, що забезпечують гнучкість, виступають:

1. Архітектура прийняття.
2. Інформаційні потоки та прозорість.
3. Рольова гнучкість.
4. Організаційна культура.
5. Цифрова інфраструктура [31].

Слід зазначити, що Г. Дорошук визначає організаційну структуру, як систему, яка окреслює певні види діяльності, що спрямовуються на досягнення цілей організації. Ці види діяльності можуть включати правила, ролі та обов'язки. Організаційна структура також визначає, як інформація передається між рівнями всередині компанії. Наприклад, у централізованій структурі рішення надходять зверху вниз, тоді як у децентралізованій структурі повноваження щодо прийняття рішень розподіляються між різними рівнями організації. Наявність організаційної структури дозволяє компаніям залишатися ефективними та цілеспрямованими [15].

Підприємства державного сектору економіки прагнуть до свого процвітання, для цього воно виконує низку управлінських функцій. Управління в організації здійснюється через її структуру. Вибір загальної структури організації є стратегічним плановим рішенням і базується на стратегії організації. Організаційний дизайн підприємства є найважливішим механізмом управління, що дає змогу реалізувати сукупність функцій, процесів та операцій, необхідних для досягнення цілей [9].

Спираючись на думку, Н. Верба, зазначимо, що на структуру організаційного дизайну підприємств державного сектору економіки впливає кілька факторів, кожен з яких формує її структуру, процеси та загальну ефективність. Розглянемо кожний з них:

1. Бізнес-середовище. Оскільки цей процес є динамічним та швидкозмінним, середовище вимагає гнучких та адаптивних організаційних структур.

2. Ринкові умови: конкурентний тиск та ринкові вимоги можуть спонукати підприємства до оптимізації операцій та впровадження інновацій у свої структури, щоб залишатись конкурентоспроможними.

3. Стратегічні цілі: довгострокові цілі та місія підприємств державного сектору економіки формують її структуру, щоб узгодити ресурси та зусилля для досягнення цих цілей.

4. Конкурентна перевага: підтримка конкурентної переваги може вимагати спеціалізованих структур, що зосереджені на інноваціях, обслуговуванні клієнтів або ефективності.

5. Розмір компанії: глобальні підприємства державного сектору економіки часто потребують складніших структур з кількома рівнями ієрархії для управління зростаючим обсягом операцій та робочої сили.

6. Обсяг контролю: стосується кількості підлеглих, якими керує менеджер, що впливає на рівні управління та ступінь контролю в організації.

7. Організаційна культура: цінності, переконання та поведінка, що визначають організацію, впливають на її структуру, сприяючи розвитку структур, що підтримують бажану культуру.

8. Зворотній зв'язок від співробітників: відгуки співробітників можуть виявити неефективність та сфери для покращення, спрямовуючи коригування організаційної структури для підвищення задоволеності та продуктивності [5].

Метою організаційного дизайну підприємств державного сектору економіки є розробка нових організаційних систем або пропозицій щодо:

– зміни існуючої системи управління; результатом організаційного дизайну є комплекс технічної, організаційної та планово-економічної документації, необхідної для створення та впровадження на практиці

– організаційно-управлінської системи.

Зміст процесу розробки нового організаційного дизайну для підприємств державного сектору економіки включає:

– формулювання нових цілей та завдань в результаті реінжинірингу;

– редизайн механізмів та технологій управління;

– формування оптимальної організаційно-управлінської структури реінжинірингової бізнес-одиниці.

Дизайн підприємств державного сектору економіки має враховувати три основні принципи:

1. Ідентичність.

2. Архітектуру.

3. Досвід.

Ці принципи працюють разом, щоб допомогти підприємствам створити цілісне, орієнтоване на клієнта рішення, яке відповідає їхньому бренду, продуктам та цілям.

Компонент ідентичності зосереджений на меті, контенті та історії підприємства. Він спрямований на забезпечення чіткості та напрямку для підприємства, визначаючи його місію, цінності, а також продукти та послуги, які воно пропонує. Цей принцип допомагає підприємства зрозуміти та донести цінність, яке воно надає своїм клієнтам, що створює послідовний та незабутній досвід використання бренду.

Компонент «Архітектура» зосереджений на можливостях, активах та процесах підприємства. Його метою є забезпечення того, щоб підприємство мало ресурси та інфраструктуру, необхідні для ефективного надання своїх продуктів та послуг. Цей компонент охоплює можливості та ресурси підприємства (можливості), інструменти та технології, яке воно використовує (активи), а також те, як воно працює та здійснює свою діяльність (процеси).

Напрямок «Досвід» зосереджується на завданні, каналі та шляху клієнта. Він спрямований на створення позитивного та незабутнього досвіду для клієнтів шляхом розуміння їхніх потреб та уподобань. Цей напрямок включає конкретні дії, які клієнт хоче виконати (завдання), те, як він взаємодіє з

організацією (канал), та загальний досвід клієнта, від першої до останньої взаємодії (шлях). Сильний акцент на напрямку «Досвід» дозволяє підприємствам формувати лояльність та довіру клієнтів, що є критично важливим у сучасному конкурентному бізнес-середовищі [11].

Для підприємств державного сектору економіки – це важке випробування, оскільки їх структура, як правило, ієрархічна та унормована. Однак, з розвитком ринкової економіки та розширення орієнтирів в майбутньому ці принципи можуть використовуватись.

1.2 Специфіка організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки

Підприємства державного сектору економіки, як правило, мають ієрархічну структуру, суворий розподіл праці, чіткий ланцюг командування та централізований процес прийняття рішень, однак, акцент робиться на задоволеності та благополуччі співробітників.

Організаційний дизайн на підприємствах державного сектору економіки включає наступні бізнес-процеси:

1. Формування та структурування команди.
2. Порядок звітності.
3. Процедури прийняття рішень.

Головна мета організаційного дизайну – створити структуру, яка дозволить підприємствам державного сектору економіки ефективно досягати своїх цілей, покращуючи комунікацію, продуктивність та інновації серед співробітників. Це допоможе узгодити бізнес-стратегію з різними внутрішніми компонентами, такими як люди, завдання та процеси.

Спираючись на погляди науковців, С. Ткачова та О. Давиденко, зазначимо, що основні цілі організаційного дизайну включають:

1. Стратегічне узгодження. Узгодження дизайну зі стратегічними цілями є обов'язковим кроком, який допоможе підприємству бути більш ефективними та продуктивними.

2. Управління ризиками. За допомогою організаційного дизайну можна створити структури, які будуть спрямовані на оцінку, виявлення та пом'якшення різних видів ризиків.

3. Гнучкість та адаптивність. Організаційний дизайн забезпечує процвітання компанії в невизначені або мінливі часи.

4. Інновації. Організаційний дизайн сприяє розвитку культури інновацій, співпраці та міжфункціональній комунікації [35].

Розкриття специфіки організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки здійснити крізь призму взаємодії принципів (рис. 1.2) [31].



Рисунок 1.2. – Взаємодія дизайн-принципів

Посилаючись на думку авторитетних вчених, О. Яковенко та К.Степанової, зазначимо провідними завдання побудови організаційного дизайну є:

– формування структурних ієрархічних систем в поєднанні якісних та кількісних параметрів;

– підбір комплексу компонентів системи організаційного дизайну підприємства;

– планування технологій впровадження управлінських процесів [37].

Існує кілька типів організаційного дизайну. Два основні з них – це традиційні, ієрархічні структури, та сучасні, органічні структури. Пропонуємо розглянути кожен з них:

1. Традиційні структури в організаційному дизайні є ієрархічними. Мають чіткі межі відповідальності та акцент на розподілі на функції, відділи та ролі відповідно.

Співпраця мінімальна, особливо для працівників нижчого рівня. Вони майже не мають права голосу у прийнятті важливих рішень компанії, і комунікація майже завжди відбувається від працівників найвищого рангу до працівників нижчого рангу. Ті, хто на вершині, матимуть повну картину, тоді як ті, хто займає нижчі посади, знатимуть лише те, що є актуальним та доречним для їхньої ролі.

Ієрархічні структури можуть бути двох типів:

– функціональна;

– розподільча.

Функціональні структури включають різні відділи, такі як маркетинг, відділ кадрів та бухгалтерський облік. Кожен з них має своїх менеджерів, і всі вони звітують перед генеральним директором.

У розподільчій ієрархічній структурі компанія поділена залежно від місцезнаходження. Кожне місцезнаходження є незалежним, зосереджуючись на власних сильних сторонах та продуктивності.

2. Сучасні структури. На відміну від традиційних структур, сучасні структури є органічними та не мають такої чітко визначеної ієрархії. Часто між різними функціями буде менше розділення. Комунікація є більш гнучкою, і

працівники нижчого рівня можуть мати більший вплив на процес прийняття рішень.

Найпоширенішими сучасними структурами:

– мережеві структури;

– плоскі структури.

Мережеві структури зосереджуються на своїй основні експертизи та функції, а решту передають на аутсорсинг. Вони наголошують на співпраці, є дуже гнучкими та можуть швидко адаптуватися до змін.

Плоскі структури мають просту ієрархію з невеликою кількістю або відсутністю середнього керівного складу. Це спрощує співпрацю між керівництвом та рештою компанії, а відкрите спілкування та швидке прийняття рішень є двома основними перевагами.

Організаційний дизайн постійно розвивається для підвищення продуктивності, ефективності та задоволеності співробітників. Підприємства державного сектору економіки все частіше відходять від суворих ієрархічних моделей до більш гнучких, органічних структур. Вони сприяють легшій комунікації та співпраці, спрощуючи адаптацію до змін на ринку та гарантуючи, що співробітники відчувають себе цінними.

Спираючись на концептуальні погляди науковців, М. Боровик та М. Новікова, зазначимо, що організаційний дизайн здійснюється з урахуванням наступних вимог:

1. Визначення стратегії.

2. Інтеграція та диференціація підрозділів підприємства.

3. Основа – архетип організаційних структур [3].

Впровадження організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки призведе до таких робочих продуктів:

1. Аналіз поточного стану: у результаті проведення комплексної оцінки існуючого організаційного дизайну та відповідності стратегії підприємства буде розроблено звіт з рекомендаціями по удосконаленню організаційної структури підприємства.

2. Специфіка організаційного дизайну підприємства передбачає формування принципів проектування, які відповідають стратегічним пріоритетам та провідним практикам проектування організації.

3. Проектування майбутнього стану підприємства: керівник підприємства державного сектору економіки може запропонувати документацію по удосконаленню організаційної структури, включаючи організаційні схеми, описи ролей та ключові процеси

4. Дорожня карта впровадження – поетапний план переходу до нової організаційної структури, включаючи ключові етапи, потреби в ресурсах та стратегії зменшення ризиків [30].

Організаційний дизайн має вирішальне значення для підприємств державного сектору економіки, оскільки він слугує основою, яка визначає, як делегуються завдання, приймаються рішення та відбувається потік інформації всередині підприємства.

Чітко визначена структура забезпечує чіткість у ролях та обов'язках, мінімізуючи плутанину та підвищуючи ефективність. Вона також сприяє ефективній комунікації як вертикально, так і горизонтально, сприяючи співпраці та командній роботі. Більше того, правильна структура відповідає цілям та стратегії підприємства державного сектору економіки, дозволяючи бізнесу швидко адаптуватися до змін у галузі чи на ринку [24].

Організаційний дизайн підприємства підвищує операційну ефективність, сприяє позитивному робочому середовищу та підтримує загальний успіх і стійкість бізнесу.

Слід зазначити, що науковці, І. Горбась та С. Синюк, виділяють наступні типи організаційного дизайну, які можна впровадити для підприємств державного сектору економіки:

1. Функціональна структура організовує підприємство на відділи в основі яких спеціалізовані функції, такі як маркетинг, фінанси, управління персоналом та виробництво. Кожен відділ керується керівником, який контролює діяльність своєї команди та звітує перед вищим керівництвом.

Позитивні риси цієї структури:

– спеціалізація: працівники можуть зосередитися на своїй конкретній галузі знань, підвищуючи продуктивність та ефективність;

– ясність: чіткі ролі та обов'язки зменшують дублювання та плутанину;

– підзвітність: керівники відділів несуть відповідальність за роботу своєї команди.

Недоліки впровадження цієї структури:

– ефект ізоляції: відділи можуть стати ізольованими, що перешкоджає комунікації та співпраці в організації;

– обмежений погляд: працівники можуть занадто зосереджуватися на своїй функції, не враховуючи ширших цілей організації.

– повільне прийняття рішень: міжвідомча координація може бути повільною, що впливає на швидкість реагування.

2. Ієрархічна структура характеризується чітким ланцюгом командування «зверху вниз», де влада переходить від найвищого рівня до найнижчого. Кожен рівень ієрархії має чіткий рівень відповідальності та повноважень.

Позитивні риси цієї структури:

– чіткі повноваження: визначені ролі та обов'язки дозволяють легко зрозуміти, хто за що відповідає;

– ефективність: оптимізовані процеси прийняття рішень на кожному рівні;

– шлях просування по службі: чіткі можливості кар'єрного зростання в ієрархії.

Недоліки впровадження цієї структури:

– негнучкість: може бути негнучким та повільно адаптуватися до змін;

– комунікаційні бар'єри: інформація може спотворюватися під час її просування вгору та вниз по ієрархії;

– моральний дух співробітників: нижчі рівні можуть відчувати себе відірваними від вищого керівництва [10].

3. Плоска структура, також відома як проста структура, мінімізує рівні управління, сприяючи більш децентралізованому підходу. Між персоналом та керівниками мало або взагалі немає менеджерів середньої ланки, що сприяє середовищу співпраці та інклюзивності.

Позитивні риси цієї структури:

– гнучкість: швидше прийняття рішень та краща реакція на зміни;

– залученість співробітників: більша участь та розширення прав і можливостей співробітників;

– економічна ефективність: менша кількість рівнів управління зменшує накладні витрати.

Недоліки впровадження цієї структури:

– плутанина з ролями: відсутність чіткої ієрархії може призвести до нечітких ролей та обов'язків;

– управлінський тягар: менеджери можуть бути перевантажені широким спектром контролю;

– проблеми зростання: зі зростанням компанії підтримка плоскої структури може стати складною [22].

4. Дивізійна структура сегментує організацію на напівавтономні одиниці або відділи, кожен з яких зосереджений на певній лінійці продуктів, ринку або географічному регіоні. Кожен відділ працює незалежно, маючи власні функціональні відділи.

Позитивні риси цієї структури:

– фокус: кожен підрозділ може зосередитися на своєму конкретному ринку чи продукті, покращуючи продуктивність;

– гнучкість: підрозділи можуть швидко адаптуватися до змін ринку та потреб клієнтів;

– підзвітність: чітка відповідальність за успіх чи невдачу кожного підрозділу.

Недоліки впровадження цієї структури:

– дублювання: ресурси та зусилля можуть дублюватися між підрозділами.

– конкуренція: підрозділи можуть конкурувати за ресурси, а не співпрацювати.

– вартість: утримання кількох підрозділів може бути дорогим [2].

5. Матрична структура поєднує функціональну та дивізійну структури, створюючи сітку, де працівники звітують як перед функціональними менеджерами, так і перед менеджерами проектів або продуктів. Ця система подвійного керівництва має на меті використати переваги обох структур.

Позитивні риси цієї структури:

– гнучкість: ресурси та навички можна динамічно розподіляти між проектами;

– співпраця: заохочує міжфункціональну командну роботу та обмін знаннями;

– ефективність: поєднує сильні сторони функціональної експертизи та орієнтації на продукт.

Недоліки впровадження цієї структури:

– складність: подвійна структура звітності може створювати плутанину та конфлікти;

– боротьба за владу: менеджери можуть боротися за контроль, що призводить до напруженості;

– вартість: вимагає значних зусиль координації та управління [27].

6. Мережева структура спирається на центральне ядро ключових функцій та передає непрофільні види діяльності на аутсорсинг зовнішнім організаціям. Це створює мережу відносин з партнерами, постачальниками та підрядниками, формуючи динамічну та гнучку організацію.

Позитивні риси цієї структури:

– гнучкість: легко адаптується до змін у бізнес-середовищі;

– економічно ефективний: зменшує витрати шляхом аутсорсингу непрофільних видів діяльності;

– фокус: дозволяє компанії зосередитися на ключових компетенціях.

Недоліки впровадження цієї структури:

– контроль: обмежений контроль над зовнішніми партнерами та їхньою діяльністю;

– залежність: покладання на треті сторони може бути ризикованим, якщо вони не виконують своїх зобов'язань;

– координація: управління відносинами з кількома зовнішніми організаціями може бути складним завданням [25].

7. Віртуальна структура – це організаційна система, де співробітники географічно розподілені та значною мірою залежать від технологій для комунікації та співпраці, функціонуючи як єдине ціле, незважаючи на фізичну відстань.

Позитивні риси цієї структури:

– гнучкість: висока гнучкість у робочих місцях та графіках.

– економія коштів: зменшення накладних витрат завдяки меншій потребі у фізичному офісному просторі.

– доступ до талантів: можливість наймати таланти з глобального пулу.

Недоліки впровадження цієї структури:

– проблеми з комунікацією: потенціал для неправильного спілкування та відсутності особистої взаємодії.

– складність управління: складніше керувати та координувати роботу віддалених команд.

– ізоляція: працівники можуть почуватися ізольованими та відірваними від організації [26].

8. Процесна структура організовує компанію навколо її ключових процесів, зосереджуючись на комплексних робочих процесах та міжфункціональних командах для підвищення ефективності та задоволеності клієнтів.

Позитивні риси цієї структури:

– ефективність: оптимізовані робочі процеси підвищують ефективність та зменшують надмірності.

– орієнтація на клієнта: більший акцент на задоволенні потреб та очікувань клієнтів.

– співпраця: сприяє міжфункціональній співпраці та командній роботі.

Недоліки впровадження цієї структури:

– складність: може бути складно ефективно розробляти та впроваджувати.

– опір змінам: працівники можуть чинити опір переходу від традиційних ролей до ролей, заснованих на процесах.

– проблеми координації: вимагає чіткої координації та узгодження між різними процесами [34].

Всі вищезазначені різновиди організаційного дизайну підприємства мають свої особливості та специфіку. Для підприємств державного сектору економіки, на нашу думку, необхідно впровадження ієрархічної та матричної структури управління.

1.3 Проблеми організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки

Організаційний дизайн стосується цілеспрямованого розподілу ролей, обов'язків та взаємовідносин на підприємстві. Він визначає:

– швидкість та якість передачі інформація;

– ефективність прийняття рішень;

– взаємодію відділів та персоналу.

З іншого боку, передбачає вдосконалення цих структур для кращого досягнення цілей підприємства. Цей цілісний підхід гарантує, що організація може адаптуватися до змін на ринку, одночасно максимізуючи свої внутрішні можливості.

Ці процеси проектування та розробки є взаємопов'язаними, що включають стратегічне планування, узгодження ресурсів та впровадження найкращих практик. За умови правильного виконання вони призводять до покращення продуктивності та інновацій.

На сьогодні проблеми організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки привертає увагу багатьох вітчизняних вчених, зокрема, Т. Соболєва, О. Гончар О.А. Науковці зазначають про активізацію інноваційної діяльності шляхом удосконалення організаційної діяльності підприємства. На цьому етапі можливо стикнутись з наступними проблемами:

1. Зміни в середовищі. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Запровадження нового програмного забезпечення на підприємстві може призвести до появи нових робочих місць або навіть нового відділу, або діяльність підприємства в умовах правового режиму воєнного стану.

2. Зміни в стратегії підприємства. Узгодження дизайну з організаційною стратегією є обов'язковим. Саме тому, коли впроваджується нова стратегія, необхідно переглянути організаційний дизайн. Іноді це може означати великі зміни. Іншим разом це призведе лише до незначних змін. У будь-якому разі, підприємству державного сектору економіки потрібно буде впроваджувати або переглядати організаційний дизайн, щоб переконатися, що він відповідає новій стратегії.

3. Злиття, поглинання або реорганізація призводять до змін на підприємствах державного сектору економіки. Діюча структура може змінитись, як і бізнес-стратегія та цілі. Планування людського капіталу та організаційна структура стають необхідними для забезпечення належного функціонування компанії та адаптацію до змін, пов'язаних зі злиттями та поглинаннями.

4. Діючий організаційний дизайн застарів та не відповідає стратегії та меті підприємства державного сектору економіки. У цьому випадку може

знадобитися переоцінка поточного організаційного дизайну, що може призвести до цільових або загальнокорпоративних змін [33].

Метою організаційного дизайну підприємств державного сектору економіки є покращення управління та підвищення ефективності з низки причин:

1. У нових умовах не завжди можливо оперувати старими організаційними формами, які не відповідають вимогам ринкових відносин та створюють небезпеку деформації самих управлінських завдань.

2. Комплексний підхід до вдосконалення організаційного механізму має бути насамперед замінений заходами щодо впровадження та використання автоматизованих систем управління та цифровізації;

3. Створення структури має базуватися не лише на досвіді, аналогії, загальноприйнятих схемах та інтуїції, а й на наукових методах організаційного проектування;

4. Проектування механізму управління вимагає спеціалістів з необхідними компетенціями щодо застосування відповідної методології формування організаційних систем [11].

Як зазначають І. Косач, Л. Ладонько, І. Калінько, існує декілька груп організаційних проблем, які вказують на зміни:

1. Конфлікти.

2. Заплутана процедура прийняття рішень.

3. Проблеми з координацією.

4. Важливі задачі відходять на другий план.

5. Чітко не визначено коло обов’язків кожного співробітника [18].

Пропонуємо доповнити вищезазначений перелік наступною групою проблем впровадження організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки:

1. Перетворення стратегії на організаційну форму та функції.

2. Уточнення процесу прийняття рішень, ролі та підзвітність.

4. Побудова узгодженості лідерства та зміцнення культури, що підтримує трансформацію.

5. Забезпечення відповідності потенціалу робочої сили потребам місії.

6. Сприяння гнучкості, співпраці та інноваціям у всіх програмах державного підприємства [28].

Завдяки співпраці та аналізу ми допомагаємо агентствам створювати організації, які сприяють досягненню результатів місії та покращують досвід співробітників.

Для ефективного впровадження організаційного дизайну підприємства державного сектору економіки слід враховувати такі компоненти та працювати над їх удосконаленням:

1. Організаційна структура визначає, як розподіляються та координуються завдання. Вона може мати різні форми, такі як функціональна, дивізійна або матрична структура. Кожна з них має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від розміру, цілей та галузі організації.

2. Робочі процеси, які керують виконанням роботи. Оптимізація процесів має вирішальне значення для підвищення продуктивності. Підприємства державного сектору економіки повинні оцінювати свої поточні процеси та визначати сфери для покращення, забезпечуючи їх відповідність їхнім стратегічним цілям.

3. Організаційна культура стосується спільних цінностей, переконань та поведінки, які формують те, як співробітники взаємодіють та працюють разом. Сильна культура сприяє співпраці та інноваціям, тоді як слабка культура може призвести до втрати зацікавленості та високої плинності кадрів.

4. У сучасну цифрову епоху технології відіграють важливу роль в організаційному проектуванні та розвитку. Підприємства повинні використовувати технології для покращення комунікації, оптимізації процесів та підтримки співпраці. Правильні інструменти можуть сприяти віддаленій роботі, покращувати аналіз даних та покращувати прийняття рішень.

5. Люди є основою будь-якого підприємства. Зосередження уваги на залученні, розвитку та утриманні співробітників є важливим для досягнення довгострокового успіху. Підприємства повинні інвестувати в програми навчання та розвитку, щоб підвищити кваліфікацію співробітників та підготувати їх до майбутніх викликів.

Підсумовуючи, звернемо увагу, що при виконанні цих компонентів організаційного дизайну підприємства державного сектору економіки можуть стикнутись з низкою проблем. Саме тому визначення цих структурних елементів є важливим у побудові організаційного дизайну.

Слід зазначити, що підприємства державного сектору економіки, які займаються розробкою ефективної організаційної структури, щоб забезпечити відповідність організаційного дизайну цілям компанії та підтримати зростання стикаються з відповідним проблемами. Спираючись на наукові висновки зроблені С. Герчанівська, І. Стемковська, зазначимо наступне [8]:

1. Визначення стратегії та цілей підприємства державного сектору економіки. Необхідно визначити довгострокове бачення (чого компанія прагне досягти з точки зору зростання, позиціонування на ринку та операційної ефективності) та короткострокові цілі підприємства. Стратегічне узгодження: структура має підтримувати стратегічний напрямок підприємства та сприяти виконанню бізнес-стратегії.

2. Аналіз діяльності та процесів: необхідно визначити перелік усіх критичних функцій та процесів, необхідних для досягнення цілей організації, таких як маркетинг, продажі, виробництво та обслуговування клієнтів. Провести структурування робочого процесу: чітко визначити завдання та процеси відбуваються на підприємстві.

3. Визначення типу структури: вибір правильної моделі, виходячи з розміру, складності та характеру бізнесу підприємства, наприклад, функціональну, дивізіонну, матричну, плоску або мережеву. Провести оцінку та аналіз переваг та недоліків кожного типу структури стосовно конкретних потреб організації.

4. Визначення ролей та обов'язків. Провести ревізію посадових інструкції. Правила мають бути чіткими, детальні посадові інструкції для кожної посади в організації, окреслюючи ролі, обов'язки та необхідні навички. У підприємствах державного сектору економіки необхідно встановити ієрархію повноважень, визначаючи, порядок звітування та повноваження щодо прийняття рішень на кожному рівні.

У побудові організаційного дизайну підприємства необхідно враховувати планування наступництва, щоб забезпечити підготовку майбутніх лідерів та безперервність на стратегічно важливих посадах.

5. Встановлення каналів зв'язку. Для мінімізації ризиків відсутності інформації необхідно розробити шляхи зв'язку, які сприятимуть ефективному обміну інформацією всередині відділів та між ними. Впровадити інструменти та системи для підтримки співпраці та обміну знаннями між співробітниками.

6. Аналіз механізму звітності, що включає:

– метрики ефективності: встановлення ключових показників ефективності (KPI) для кожної ролі та відділу для вимірювання ефективності та продуктивності.

– цілі зворотного зв'язку: впровадження механізму регулярного зворотного зв'язку та оцінки ефективності для постійного вдосконалення процесів та вирішення проблем.

7. Проблеми масштабування та гнучкості підприємств державного сектору економіки, тут необхідно визначити, що структура може враховувати майбутнє зростання та зміни в бізнес-середовищі. Основним вирішенням є проектування гнучкої організації, що дозволить швидко коригуватися у відповідь на зміни ринку або стратегічні зрушення.

8. Управління змінами: розробка плану управління змінами для керівництва може стати переходом до нової структури. Проведення пілотного тестування нової структури в меншій частині організації дозволить виявити та вирішити потенційні проблеми перед повним впровадженням.

9. Перегляд та вдосконалення, якщо підприємства державного сектора економіки не будуть регулярно переглядати організаційну структуру, вони не зможуть забезпечити її ефективність та відповідність цілям компанії.

Проблема інтеграції зворотного зв'язку, необхідно враховувати відгуки співробітників та менеджерів для вдосконалення та покращення з часом структури [36].

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГІВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ», код ЄДРПОУ 01125666, безпосередньо підпорядковане Міністерству розвитку громад та територій України. Компанія була зареєстрована 05.12.1991 р. Розмір статутного капіталу складає 347 776 000,00 грн.

На підприємство покладено розпорядження об’єктами нерухомого майна, складськими приміщеннями, надання буксирних та транспортних послуг, проведення ремонтних робіт, підйомно-транспортних послу та обслуговування флоту [13].

Основними підрозділами ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» є:

1. Портовий флот (16 буксирів та допоміжні судна). Основні функції:

– гасіння пожеж з боку моря;

– забезпечення безпеки суден-газовозів;

– аварійно-рятувальні роботи на морі.

2. Служба механізації.

3. ВСП «Судноверф Україна» – суднoремонтний завод.

4. Несамохідна майстерня (ПСМ-650) – комплекс з 2-х плавучих суднoремонтних майстерень.

5. Автобаза.

6. Навчальний центр.

7. Спорткомплекс [13].

Пропонуємо розглянути основні та допоміжні види діяльності підприємства згідно Класифікації видів економічної діяльності [39] (рис. 2.1).

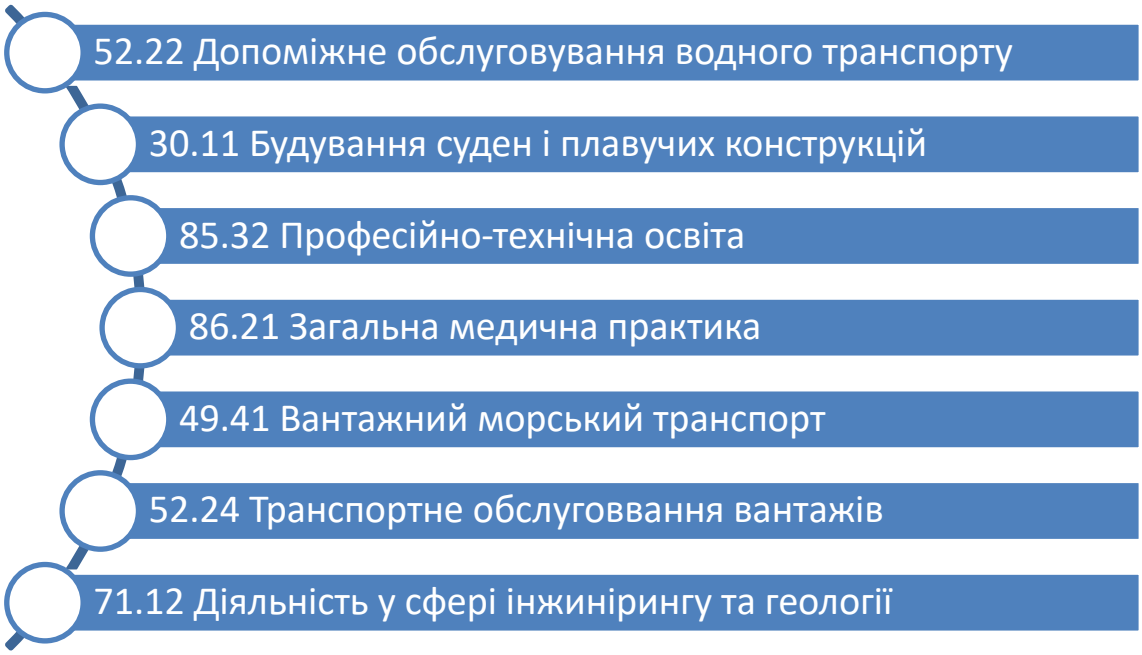


Рисунок 2.1 – Види діяльності ДП ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

На балансі ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» знаходяться:

1. Музей морського флоту України.

2. Частина готельного комплексу «Одеса».

3. Аквапарк «Посейдон».

4. Дитячі табори «Юний моряк» та «Юний суднoремонтник», ПВК «Чабанка».

ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» з 08.04.2026 року перебуває в стані припинення. Засновниками було прийнято рішення щодо припинення юридичної особи в результаті реорганізації. Цінність нашого дослідження полягає в тому, що деякі науковці ототожнюють

організаційний дизайн з реорганізацією компанії для її відновлення та перетворення.

Підприємством було затверджено Лист очікувань власника ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» на 2026 рік, в якому було визначено:

– мету діяльності підприємства;

– фінансові цілі;

– операційні цілі;

– нефінансові цілі;

– корпоративне управління;

– пріоритети досягнення цілей;

– очікування щодо управління дочірніми підприємствами [21].

В Листі очікувань власника ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» на 2026 рік було описано цільові показники ефективності підприємства у формі таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Цільові показники ефективності підприємства

	2024	2025	**2026 (плановий рік)**	2027 (+1)	2028 (+2)
Фінансові показники					
Основні фінансові показники					
Коефіцієнти рентабельності					
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,35	0,33	0.33	0,33	0,33
Коефіцієнт рентабельності активів	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Коефіцієнти платоспроможності					
Коефіцієнт фінансової стійкості	10,76	10,56	10,77	11,39	11, 46
Коефіцієнт відношення боргу до активів	0,09	0,09	0,09	0,08	0,08
Коефіцієнти ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності	10,65	11,77	12,23	12,84	12,84

Так, досліджуючи фінансові показники підприємства, пропонуємо розглянути Лист очікувань власника ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ

ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» на 2025 рік, а саме цільові показники ефективності підприємства у формі таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Цільові показники ефективності підприємства

	2023	2024	2025	**2026 (+1)**	2027 (+1)
Фінансові показники					
Основні фінансові показники					
Коефіцієнти рентабельності					
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,18	0,27	0.33	0,33	0,33
Коефіцієнт рентабельності активів	0,02	0,03	0,05	0,05	0,05
Коефіцієнти платоспроможності					
Коефіцієнт фінансової стійкості	13,41	10,13	10,27	13,06	13,49
Коефіцієнт відношення боргу ЕВІТВА	7,56	6,93	4,40	4,85	5,14
Коефіцієнти ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності	15,75	11,96	11,54	19,34	20,08

Узагальнюючи вищезазначений матеріал, слід сказати, що деякі показники були чітко прогнозовані, а такі, як коефіцієнт поточної ліквідності за 2026 р. (прогнозований) та 2026 р. (поточний) – значно відрізняється на пониження.

Цілями корпоративного управління ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» було визначено:

1. Складання та затвердження звіту корпоративного управління за 2026р.

2. Оновлення Плану управління підприємством у період дії правового режиму воєнного стану.

ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» є складною динамічною системою, якому притаманні такі властивості:

– форма як певна конструкція співвідношення форми та змісту;

– досягнення змістовного наповнення взаємовідносин персоналу організації,

– просторово-часовими взаємозв'язками внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

2.2 Оцінка і аналіз організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

Говорячи про можливість ґрунтовного теоретичного вивчення організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» виділимо параметри дизайну у формі ілюстрації (рис. 2.2) [4].

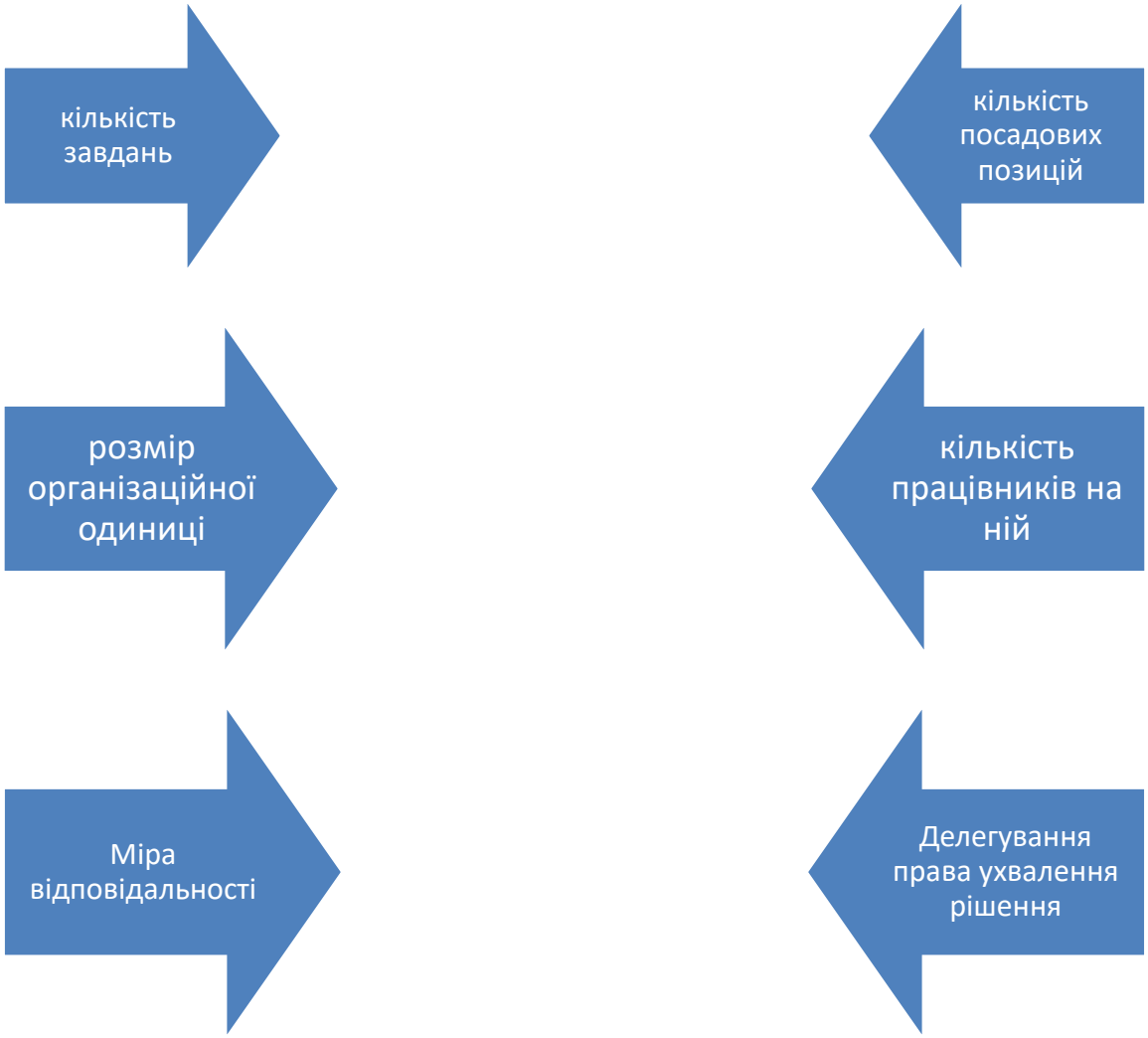


Рисунок 2.2 – Параметри дизайну при організаційному проектуванні

Доповнити відповідні параметри можливо наступним пунктами:

1. Параметри делегування повноважень між відділами.

2. Форми взаємодії між посадовими особами підприємства.

3. Рівень відповідності (навички, освіта тощо) працівника або підрозділу в цілому.

4. Визначення параметрів уніфікації по кожному відділу.

5. Принцип групування посад та відділів [4].

Для оцінки організаційного дизайну ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» пропонуємо визначити наступні параметри:

1. Бізнес-цілі підприємства.

2. Схема підпорядкування відділів та підрозділів.

3. Коло обов'язків кожного співробітника (посадові інструкції).

4. Оргструктура бізнесу.

5. Робота HR -відділу [43].

Основним напрямкам організаційного проектування процесів на підприємстві ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» передують:

– переосмислення бізнес-стратегії, політики та культури компанії;

– реінжиніринг (редизайн та ремоделювання) бізнес-концепції, поведінки та бізнес-логіки підприємства з урахуванням стандартів нової економіки знань;

– переосмислення організаційної, виробничої, управлінської структури, інфраструктури, удосконалення та амортизація обладнання та технологій на підприємстві; радикальна заміна застарілих та низькопродуктивних активів;

– перепроектування бізнес-процесів та мереж підприємства: фундаментальні та радикальні зміни у всіх фазах та елементах бізнес-процесу;

– переосмислення інноваційної політики: переорієнтація на сприяння створенню та зростанню інноваційних підприємств і трансфер високих технологій;

– значні системні зміни в управлінській та організаційній структурі з урахуванням взаємодії підприємства з внутрішнім та зовнішнім середовищем;

– радикальні зміни в управлінні людськими ресурсами: прийняття політики, що забезпечує збільшення частки якісного та креативного персоналу;

– переосмислення маркетингу та послуг на основі конкурентного SWOT- або PEST-аналізу та бенчмаркінгу:

– оцінка цілей компанії та організаційної культури, позицій (позицій), сильних та слабких сторін, провідних конкурентів;

– досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом прагнення забезпечити унікальні комбінації споживчих цінностей [1].

Для аналізу організаційного дизайну ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» пропонуємо застосувати комплексний підхід до проектування організації підприємства:

1. Стратегічний огляд: необхідно провести діагностику стратегії підприємства та стратегічних ініціатив, щоб зрозуміти організаційні можливості, необхідні для успішного впровадження.

2. Оцінка поточного стану: Ми оцінюємо існуючу організаційну структуру, визначаючи сильні та слабкі сторони, а також невідповідності стратегії.

3. Розробка принципів дизайну: визначити керівні принципи для дизайну організації, узгоджені зі стратегічними цілями та культурою компанії.

4. Проектування майбутнього стану: проаналізувати варіанти організаційного дизайну, які відповідають стратегії та принципам проектування.

5. Планування впровадження: визначити детальний план переходу до нової організаційної структури, включаючи аспекти управління змінами [32].

Головна мета організаційного дизайну – створити структуру, яка дозволить підприємству ефективно досягати своїх цілей, покращуючи комунікацію, продуктивність та інновації серед співробітників, допомагає

узгодити бізнес-стратегію з різними внутрішніми компонентами, такими як працівники, завдання та процеси.

Основні цілі організаційного дизайну ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» включають (рис. 2.3):

1. Стратегічне узгодження: узгодження організаційного дизайну зі стратегічними цілями є обов'язковим кроком, який зробить підприємство ефективними та продуктивними.

2. Управління ризиками: за допомогою організаційного дизайну можливо створити структуру, яка полегшує оцінку, виявлення та пом'якшення різних ризиків.

3. Гнучкість та адаптивність: організаційний дизайн гарантує, що підприємство може процвітати в невизначені або мінливі часи.

4. Інновації: сприяючи співпраці та міжфункціональній комунікації, організаційний дизайн сприяє культурі інновацій [19].



Рисунок 2.3 – Взаємозв’язок основних цілей організаційного дизайну ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

У процесі організаційної реорганізації надається економічне обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління. Аналіз існуючої системи управління включає:

– результати аналізу виробничих систем,

– результати аналізу системи управління та її основних елементів,

– перелік характеристик та недоліків,

– оцінку виробничих втрат підприємства промислового реінжинірингу.

Документація завдань організаційного проектування розкриває:

– вивчення поточної ситуації та стратегії компанії;

– результати аналізу стану управління;

– підготовка основних висновків та концепції розробки проекту вдосконалення системи управління;

– формулювання мети та завдань організаційного редизайну;

– вимоги до побудови нової системи управління;

– пропозиції щодо вдосконалення.

2.3 Аналіз проблем організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

Організаційний дизайн підприємства передбачає узгодження структури, ролей та обов'язків компанії зі стратегічним напрямком для підтримки ефективного впровадження. Цей процес гарантує, що організація структурована таким чином, щоб оптимально підтримувати виконання її стратегії та досягнення її цілей.

Дослідження американських науковців (М. Міллер, Г. Волкенбург), які мають значний досвід з консалтингу, зазначають про певну закономірність помилкових кроків, коли компанії розглядають можливість трансформації своїх організацій, зокрема:

1. Зосередження на минулих проблемних моментах або короткострокових проблемах.

2. Проектування з урахуванням окремих осіб, а не необхідних можливостей.

3. Типування аналогічних організацій без урахування стратегічної відповідності.

4. Перевантаження керівників занадто великою кількістю безпосередніх підлеглих.

5. Недооцінка складності управління змінами [43].

Кожна з цих проблем може призвести до фрагментації, неефективності та вигорання персоналу. Без дисциплінованого, орієнтованого на майбутнє підходу, навіть реорганізації з добрими намірами ризикують зазнати невдачі або створити нові виклики.

Впровадження нових організаційних структур вимагає ретельного планування. Серед проблем організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» можна виділити наступні:

1. Пошук правильного балансу між розширенням можливостей діючої команди та забезпеченням належного лідерства, коучингу та підтримки, а також впровадження належного управління з чіткими правами на прийняття рішень.

2. Вирішення конкуруючих пріоритетів: ефективне управління конкуруючими пріоритетами, особливо під час створення спеціалізованих команд трансформації.

3. Встановлення чітких ролей та обов'язків для уникнення плутанини та конфліктів, особливо в гнучких та адаптивних структурах. Це також може означати врахування розривів у відповідальності, які можуть виникати між командами.

4. Забезпечення точності та повноти даних для надійного та ефективного організаційного дизайну.

5. Технологія як інструмент: Визнання того, що технологія є засобом сприяння, а не окремим рішенням, та її продумане та стратегічне використання для досягнення бажаних результатів.

6. Пріоритетність того, як технології можуть створити робоче місце, яке підтримує та розширює можливості співробітників [38].

Організаційний дизайн ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» є критично важливим з кількох причин:

1. Узгодження стратегії: він гарантує, що організаційна структура підтримує та забезпечує виконання стратегічних ініціатив.

2. Ефективність: добре спроектована організація може покращити операційну ефективність та процеси прийняття рішень.

3. Чіткість: чітке визначення ролей, обов'язків та схем звітності, що зменшує плутанину та дублювання.

4. Адаптивність: належний дизайн може зробити організацію більш адаптивною до змінних ринкових умов та стратегічних пріоритетів [29].

Всі вищезазначені елементи мають працювати у взаємодії та доповнювати організаційний дизайн підприємства. Слід зазначити, що відсутність цих елементів створює проблеми для ефективного функціонування ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ».

Розробка ефективної організаційної структури ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» може призвести до операційного успіху, однак є поширені помилок, які можуть підірвати ці зусилля:

1. Неефективна комунікація: нездатність встановити чіткі шляхи комунікації може призвести до непорозумінь, та зниження рівня співпраці на підприємстві.

2. Відсутність прозорості: без належних каналів потік інформації може стати непрозорим, що перешкоджатиме прийняттю рішень та довірі між співробітниками.

3. Неоднозначність ролей: коли ролі та повноваження щодо прийняття рішень нечітко визначені, це може спричинити плутанину, затримку рішень та конфлікти.

4. Дисбаланс повноважень: нерівномірний розподіл влади може призвести до мікроменеджменту або навіть надмірної автономії без належного нагляду, що може бути шкідливим.

5. Невідповідність цілям: організаційний дизайн, який не відображає стратегічні цілі ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ», може призвести до марнування ресурсів та зусиль, що не сприяє досягненню ключових цілей.

6. Розрив зв'язку з баченням: якщо структура не підтримує бачення та місію підприємства, це може призвести до демотивації працівників та відсутності єдиного напрямку [17].

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

3.1 Основні напрямки удосконалення організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

Ефективний організаційний дизайн повинен враховувати роботу, що виконується сьогодні, та передбачати роботу, необхідну завтра. Оскільки зміни відбуваються постійно, структура повинна чітко відображати функціональну ієрархію, ролі та робочі процеси звітності, зберігаючи при цьому певний рівень гнучкості для адаптації до нових викликів [43].

ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» необхідно пройти низку етапів процесу, щоб розробити найефективнішу організаційну форму та забезпечити кращу діяльність підприємства в довгостроковій перспективі. Мета удосконалення організаційного дизайну полягає в тому, щоб розкрити весь потенціал ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ». В межах досліджуваної проблематики пропонуємо розглянути наступні етапи:

1. Відправною точкою є визначення бачення, стратегії та корпоративних цілей. Бачення відображає вигоду для клієнта та бізнесу в майбутньому. Водночас воно закладає основу для стратегії, яка описує, як бачення має бути реалізоване. Це, у свою чергу, операціоналізується через цілі, які одночасно сприяють стратегії та баченню.

2. На другому етапі аналіз поточного стану справ ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ». При цьому необхідно визначити слабкі та сильні сторони з точки зору ресурсів, конкуренції та позиції на ринку.

3. В організаційному проектуванні відповідний структурований дизайн розробляється крок за кроком на основі вже визначеного цільового образу та аналізу статус-кво. Важливо інтегрувати різні аспекти та мати зворотний зв'язок.

Слід врахувати наступні керівних факторів для удосконалення організаційного дизайну:

1. Стратегія. Тут визначаються стратегічні пріоритети ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ», що визначається найважливішим фактором впливу на удосконалення організаційного дизайну.

2. Середовище. Стратегічний напрямок ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» та його позиціонування залежать від середовища, в якому воно працює. Якщо середовище змінюється короткими циклами, як, наприклад, у цифровій економіці, організаційна структура повинна більше зосереджуватися на гнучкості та адаптивності. З іншого боку, якщо фактори середовища, як правило, стабільні, організаційна структура повинна більше зосереджуватися на ефективності.

3. Технології. Програмні рішення, які функціонують на ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ», визначають успіх організаційної структури. Інноваційні рішення надають важливу аналітику, підтримують нові процеси та створюють прозорість.

4. Культура. Для працівників та потенційних кандидатів культура в ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» є головним фактором власної задоволеності роботою. Тому питання про те, яка культура переважає в компанії, є вирішальним як для організаційного дизайну, так і для його впровадження.

Професійні програмні рішення допоможуть ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» у створенні добре продуманого та заснованого на фактах організаційного дизайну. Впровадження новітніх програмних рішень візуалізують взаємозв'язки, щоб провести аналіз поточної ситуації. На цій основі проводяться оптимізація та удосконалення процесів

організації, за допомогою функцій моделювання перед фактичним впровадженням, що дозволяє протестувати та оцінити систему.

Виходячи із запропонованих науковцем, О. Онищенко, практичних рекомендацій для адаптивності українських підприємств, які діють в умовах воєнного часу, зазначимо, що для удосконалення організаційного дизайну, необхідно ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»:

1. Провести аудит гнучкості.

2. Розробити модульні структури.

3. Впровадити дизайн-принципи.

4. Створити цифрові «нервові системи» [31].

За даними дослідників, підприємства державного сектору економіки поступово відходять від статичних, ієрархічних моделей управління та впроваджують гнучкі, адаптивні структури, щоб швидше реагувати на зміну ринкової кон’юнктури. Ключовими компонентами для удосконалення організаційного дизайну ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» можуть стати впровадження:

1. Гнучкі підгрупи: формування самокерованих команд, які можуть швидко вирішувати конкретні бізнес-потреби, забезпечуючи своєчасне реагування.

2. Топології команд: для задоволення конкретних потреб підприємства державного сектору економіки створюються нові типи команд, такі як:

– команди сприяння;

– платформи;

– складні підсистеми.

Такий підхід забезпечує баланс між розширенням прав і можливостей співробітників та керівництвом з боку керівництва.

3. Спеціалізовані команди з трансформації: команди, зосереджені виключно на просуванні трансформації, забезпечують швидше виконання ініціатив щодо змін.

4. Організації, що використовують принцип «тестування та навчання»: паралельні структури, що сприяють культурі безперервного навчання та інновацій, заохочуючи експерименти на всіх рівнях.

Корпоративні технологічні організації зазнають фундаментальних змін, спрямованих на підвищення гнучкості, інноваційності та узгодженості бізнесу. Пропонуємо розглянути ключові тенденції, що формують майбутнє підприємств державного сектору економіки:

1. Продуктоорієнтовані операційні моделі: підприємсва переходять від проектно-орієнтованих IT до продуктово-орієнтованих моделей. Постійні команди організовані навколо продуктів (або потоків створення цінності) з безперервними мандатами на постачання, а не одноразових проектів. Такий підхід створює довготривалі міжфункціональні команди, зосереджені на результатах для користувачів та бізнес-цінності.

2. Команди об'єднання та міжфункціональна співпраця: жорсткі ізоляції руйнуються на користь міждисциплінарних команд об'єднання, які поєднують IT, дані та бізнес-експертизу. Інтегровані команди (часто використовують гнучкі методи) прискорюють інновації, об'єднуючи зацікавлені сторони з IT та бізнесу для спільного створення рішень, гарантуючи, що технологічні ініціативи безпосередньо служать стратегічним цілям. Результатом є швидше виконання та тісніша синергія між бізнесом та технологіями в усьому підприємстві.

3. Розвиток команд платформ: великі підприємства інвестують у команди розробників платформ, які надають внутрішні послуги та спільні технічні можливості для підтримки команд розробників продуктів. Команди платформ виступають «будівельними блоками» для команд розробників продуктів, пропонуючи масштабовану інфраструктуру, інструменти та компоненти багаторазового використання, щоб команди, орієнтовані на продукти, могли рухатися швидше. Централізуючи спільні потреби (наприклад, хмарні платформи, API, системи безпеки) під керівництвом спеціалізованих команд, організації зменшують дублювання та забезпечують

узгодженість. Такий платформний підхід підвищує продуктивність розробників і дозволяє командам, орієнтованим на бізнес, зосередитися на інноваціях, а не на переосмисленні базових систем.

4. Розвиток лідерства в галузі технологій (ролі директора з інформаційних технологій/технічного директора): Ролі директора з інформаційних технологій, технічного директора та пов'язаних з ними лідерів у сфері технологій розширюються та стають більш стратегічно інтегрованими. За останнє десятиліття частка компаній з технічними лідерами за керівним столом різко зросла (наприклад, з приблизно 10% до ~50% у деяких галузях). Деякі фірми навіть об'єднують ролі директора з інформаційних технологій та технічного директора або створюють директорів з цифрових технологій, забезпечуючи єдиного стратегічного власника для технологічно орієнтованої трансформації бізнесу. Загальна тенденція полягає в тому, що IT-лідери тепер є бізнес-партнерами, які стимулюють дохід, інновації та конкурентні переваги, а не лише керують інфраструктурою.

5. Управління за допомогою бар'єрів, а не контролю: щоб збалансувати гнучкість з контролем, підприємства переосмислюють управління IT. Замість жорсткого нагляду, керівники встановлюють гнучкі бар'єри – чіткі обмеження щодо цілей, даних, політик та ресурсів – в межах яких команди мають свободу дій. Ці бар'єри діють як дорожні бар'єри: забезпечуючи безпечну зону для автономного прийняття рішень, водночас узгоджуючи зусилля зі стратегією та дотримуючись стандартів. Це дає гнучким командам змогу рухатися швидше та впроваджувати інновації, але водночас «залишатися в рамках» вимог безпеки, архітектури та нормативних актів. На практиці це означає вбудовування перевірок відповідності та якості в робочі процеси, а також використання метрик для керування наданням цінності, а не вимогу, щоб кожне рішення йшло вгору по ланцюжку. Таке управління, орієнтоване на результат, забезпечує підзвітність, не уповільнюючи швидкість [19].

Майбутнє підприємство буде визначено технологічними організаціями, які глибоко інтегровані з бізнесом, структуровані для швидких змін та

невпинно зосереджені на створенні цінності. Цей зсув позиціонує технології не як допоміжну функцію, а як основний рушій зростання та конкурентної диференціації для всього підприємства.

Технології відіграють вирішальну роль у тому, щоб ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» став більш адаптивним та гнучким у досягненні своїх стратегічних цілей. Впровадження спеціалізованих інструментів дозволяє покращити візуалізацію структури організації, а також необхідні для:

1. Чіткого представлення ліній звітності та структури підприємства в воєнний час.

2. Дослідження взаємозв'язків між повноваженнями, людьми та навичками.

3. Швидкого виявлення прогалин, дублювання або незбалансованих проміжків контролю.

4. Фільтрації та навігації великими, складними організаційними даними.

5. Створення динамічних, інтерактивних діаграм та інформаційних панелей для легкого аналізу.

Технології стають критично важливим фактором ефективного організаційного дизайну. Оскільки підприємства стикаються з постійними змінами та дедалі складнішими структурами, спеціалізовані рішення є необхідними для масштабних реорганізацій та трансформацій ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ», а також для щоденних коригувань.

Завдяки сучасним інструментам корпоративного рівня організації можуть моделювати різні сценарії проектування, проектувати вплив змін та досліджувати різні ситуації до початку процесу трансформації. Аналізи на основі штучного інтелекту допомагають виявляти неефективність, оптимізувати межі контролю та виявляти прогалини в організації, що робить прийняття рішень швидшим та точнішим. Завдяки інтеграції з системами управління персоналом, фінансів та операційної діяльності ці платформи

дозволяють міжфункціональним командам безперешкодно співпрацювати, забезпечуючи відповідність рішень щодо проектування бізнес-стратегії та масштабованість для великих, складних організацій.

Удосконалення інструментів організаційного дизайну у ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» дозволить менеджерам вирішувати проблеми в міру їх виникнення, не чекаючи на масштабну трансформацію. Такий постійний практичний підхід гарантує, що підприємство залишиться гнучкими та стійкими, водночас дотримуючись довгострокового напрямку, встановленого стратегічним організаційним дизайном.

ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

Розкрито сутність організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки. Встановлено, що організаційний дизайн – це форма організації, яка проявляється у способі, яким відділи, департаменти, функції та люди пов'язані між собою та взаємодіють між собою. Він розкриває вертикальні операційні обов'язки та горизонтальні зв'язки і може бути представлений організаційною схемою. Обґрунтовано, що підприємства, в тому числі державного сектору економіки, в сучасних умовах, змушені впроваджувати істотні організаційні зміни, які обґрунтовуються посиленням впливу глобальних медійних та комунікаційних мереж, впливу цифровізації, зростання ШІ-технологій для вирішення завдань бізнесу.

Розкрито специфіку організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки. Встановлено, що підприємства державного сектору економіки, як правило, мають ієрархічну структуру, суворий розподіл праці, чіткий ланцюг командування та централізований процес прийняття рішень. Організаційний дизайн на підприємствах державного сектору економіки включає наступні бізнес-процеси: формування та структурування команди; порядок звітності; процедури прийняття рішень. Доведено, що головна мета організаційного дизайну – створити структуру, яка дозволить підприємствам державного сектору економіки ефективно досягати своїх цілей, покращуючи комунікацію, продуктивність та інновації серед співробітників.

Виявлено основні проблеми організаційного дизайну на підприємствах державного сектору економіки: визначення стратегії та цілей підприємства державного сектору економіки; аналіз діяльності та процесів; визначення типу структури; окреслення ролей та обов'язків; встановлення каналів зв'язку; провести аналіз механізму звітності (що включає метрики ефективності та цілі

зворотного зв'язку); проблеми масштабування та гнучкості підприємств державного сектору економіки); вирішення питання по управлінню змінами. У підприємствах державного сектору економіки необхідно встановити ієрархію повноважень, визначаючи, порядок звітування та повноваження щодо прийняття рішень на кожному рівні. Визначено, що підприємствам державного сектора економіки необхідно регулярно переглядати організаційну структуру для забезпечення її ефективності та відповідності цілям компанії.

Проаналізовано організаційно-економічні характеристики на підприємстві державного сектору економіки ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ». Встановлено, що на підприємство покладено розпорядження об’єктами нерухомого майна, складськими приміщеннями, надання буксирних та транспортних послуг, проведення ремонтних робіт, підйомно-транспортних послу та обслуговування флоту. Основними підрозділами ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» є: портовий флот (16 буксирів та допоміжні судна); служба механізації; ВСП «Судноверф Україна» (суднoремонтний завод); несамохідна майстерня (ПСМ-650, комплекс з 2-х плавучих суднoремонтних майстерень); автобаза; навчальний центр; спорткомплекс.

Надано загальну оцінку організаційному дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ». Встановлено, що для оцінки організаційного дизайну ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» необхідно визначити наступні параметри: бізнес-цілі підприємства; схема підпорядкування відділів та підрозділів; коло обов’язків кожного співробітника (посадові інструкції); оргструктура бізнесу; робота HR -відділу.

Розкрито основні проблеми основні проблеми організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ». Встановлено наступні проблеми: неефективна

комунікація; відсутність прозорості; неоднозначність ролей; дисбаланс повноважень; невідповідність цілям; розрив зв'язку з Листом очікувань підприємства.

Розроблено напрями удосконалення організаційного дизайну на підприємстві державного сектору економіки ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ». Встановлено, що завдяки сучасним інструментам корпоративного рівня підприємсто може моделювати різні сценарії проектування, а також вплив змін та досліджувати різні ситуації до початку процесу трансформації. Для удосконалення організаційного дизайну, необхідно ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»: провести аудит гнучкості; розробити модульні структури; впровадити дизайн-принципи; створити цифрові «нервові системи». Такий постійний практичний підхід гарантує, що підприємство залишиться гнучкими та стійкими, водночас дотримуючись довгострокового напрямку, встановленого стратегічним організаційним дизайном.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В.І., Костраба Є.Д. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 220-226.

2. Алькема В.Г., Скиба В.М. Теоретичні засади формування управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук. URL: https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/282/297.

3. Боровик М.В., Новікова М.М. Менеджмент організацій: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Харків : ХНУМН ім. О.М. Бекетова. 2022. 76 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/62474/1/%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BA%2C%20150%D0%9B%2C%202022%2C%20pdf.pdf

4. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 192 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7fbbc378-9c5f-48cd-a559-eca1bee22ccc/content

5. Верба В. Організаційний дизайн креативних агенцій: методологічна рамка формування і критерії оцінювання ефективності. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics& 2025. № 11. URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/352/340

6. Владимир О.М. Роль організаційного дизайну у розвитку підприємницької діяльності. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17498/2/Conf_2016_Vladymyr_O_M-The_role_of_organizational_223-224.pdf6.

7. Галушка З.І., Антохов А.А., Запухляк В.М. Менеджмент і адміністрування: підручник для магістрів. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. 437 с.

8. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». № 2. Т. 2. 2021. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/bd53c77c-bca4-4d1f-8a6d-46c6caa58fde/content

9. Горбась І.М., Синюк С.Б. Організаційний редизайн як інструмент розвитку підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/87.pdf

10. Гречан А.П., Сахацький Д.С. Особливості методичного інструментарію організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств транспорту. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. № 1. С. 148-156. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_148-156.pdf

11. Гудзь О.Є., Коровін В.О. Побудова організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 67. С. 1-7.

12. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навчальний посібник. Харків: Харківський національний аграрний університет. 2017. 267 с. URL: https://xne1ajqk.kiev.ua/wpcontent/uploads/2019/12/gutorova_o_o_menedzhment_organizatsiyi.pdf

13. ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГІВЛЬНИЙ ПОРТ»: офіційний сайт. URL: https://omtp.com.ua/

14. Данилюк Т. Організаційне проектування: конспект лекцій. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2027. 84 с. URL: ir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/273e4f71-e58c-4e53-a4e8-07aee428b9bc/content

15. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Одеса: Бондаренко М.О. 2016. 196 с. URL: https://economics.op.edu.ua/files/scientificbase/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf

16. Захарченко Н.В. Організаційне проектування та впровадження управлінських інновацій. Науковий вісник Ужгородського університету. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8250d1b9-c7b9-423f-a436-ab32389edbb0/content

17. Карамушка Л.М. Основні тенденції організаційного розвитку освітніх організацій традиційного та інноваційного типів. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/4375/1/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B027.pdf

18. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. URL: https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/c54eed98-cbb5-40ec-bb61-8e913bf73995/content

19. Комеліна О,В., Редкін О.В. Виробничий та операційний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка. 2021. 337 с.

20. Лігоненко Л.О. Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій. Академічний огляд. 2020. № 2 (53). С. 64-75. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/8.pdf

21. Лист очікувань власника ДП «ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ». URL: https://omtp.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/ЛОВ-2026.pdf

22. Лозова О.В., Топчій А. Система управління персоналом підприємства. Вісник ХНУМГ ім. Бекетова. 2025. № 4. С 1-4.

23. Лук'янихін В.О., Лук'янихіна О.А., Сороколіт Я.В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 2. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/9.pdf

24. Мазур К.В., Ганжа Т.І. Методологічні основи ефективності менеджменту та напрямки її підвищення URL: https://www.usnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66334.doc.htm

25. Мальцев Е. Менеджер людського капіталу. Як керувати ресурсом та управляти цінністю команди. URL: https://ain.ua/2026/04/08/human-resources-manager/

26. Мельникова М.В. Розвиток методів ефективного управління організаційним потенціалом виробничо-господарських комплексів. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=265

27. Мисилюк В., Лігоненко Л. Корпоративне підприємництво: стан, організаційний дизайн, проблеми та перспективи розвитку. Економіка і прогнозування. 2021. № 3. С. 131-154. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_21_3_131_uk.pdf

28. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: Крок. 2019. 368 с.

29. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: підручник. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_5.htm

30. Нестерчук Ю.О. Методичні аспекти організаційного проектування інтегрованої системи. URL: ib.udau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/93f4a31e-4dc2-4bfb-864a-466bd5a0b4d8/content

31. Онищенко О.А. Beyond Structure: інтеграція теорії організацій та організаційного дизайну для стратегічної гнучкості. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2025. № 3 (33). С. 84-99.

32. Панченко В.А., Панченко О.П. Теоретичне обґрунтування побудови матричної організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. № 65. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_21_3_131_uk.pdf

33. Соболєва Т.О., Гончар О.А. Взаємовплив культури та організаційного дизайну в процесі активізації інноваційної діяльності корпорацій. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 1 (12).

URL:https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24108/1/JSED_2023_N1(12)_P112-118.pdf

34. Сисоєнко І.А. Методи проектування організаційної структури підприємства. Таврійський науковий вісник. URL: https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/85_2013/60.pdf

35. Ткачова С.С., Давиденко О.В. Удосконалення організаційного дизайну компанії. Грааль науки : міжнар. наук. журнал. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці». 2025. № 49. С. 176-184

36. Шершньов З.Є., Іванов О.В. Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-3_0-pages-155_160.pdf

37. Яковенко О.І., Степанова К.В. Дослідження змісту організаційного проєктування, підходів та методів його реалізації на підприємстві . Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.. 2021. Том. 32 (17). № 2. С. 65-70. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_2/12.pdf

38. Cheang H. Trends in organizational design: embracing agility, flexibility, and technology in enterprise workplace. URL: https://nakisa.com/blog/organizational-design-trends-in-large-enterprises/

39. You control: сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01125666/

40. What is Organizational Design?. URL: https://www.ingentis.com/en/knowledge/organizational-design/

41. Zakrzewska-Bielawska A. Organization Desing in the Enterprise Development Process. URL: http://zakrzewskabielawska.pl/wp-content/uploads/2021/03/publikacja_IV_12.pdf

42. Sheahan D., Wiseman T. How Organizational Design Shapes Business Outcomes. URL: https://www.dhrglobal.com/insights/how-organizational-design-shapes-business-outcomes/

43. Miller M., Volkenburg G. Beyond Boxes and Names: A Strategic Approach to Enterprise Organizational Design. URL: https://www.scottmadden.com/insight/beyond-boxes-and-names-a-strategic-approach-to-enterprise-organizational-design/

44. Metavision concsulting. URL: https://metavision.ua/orgdesign