

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«16» червня 2026 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **«Удосконалення організаційного проектування системи
управління на підприємстві»**

Виконала: здобувачка вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-22з

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Ясковець Ірина Валеріївна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Андрощук І.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Економічна сутність та зміст організаційного проєктування системи управління підприємством	9
1.2. Теоретичні засади формування організаційної системи управління підприємством	19
1.3. Сучасні методи та інструменти організаційного проєктування системи управління	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	30
2.1. Загальна характеристика підприємства	30
2.2. Оцінка організаційної побудови системи управління підприємством	35
2.3. Діагностика проблем та резервів розвитку організаційної структури	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Зарубіжний досвід удосконалення організаційного проєктування систем управління на підприємстві	46
3.2. Стратегічні напрями вдосконалення організаційного проєктування системи управління підприємством	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства здійснюють діяльність у надзвичайно динамічному середовищі, на яке істотно впливають цифрова трансформація, глобалізаційні процеси, посилення конкуренції, нестабільність ринкової кон'юнктури та швидкі технологічні зміни. Такі тенденції суттєво підвищують вимоги до ефективності системи управління, її адаптивності та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. За цих обставин особливого значення набуває організаційне проєктування, яке розглядається як важливий інструмент формування сучасної системи управління підприємством, спрямованої на забезпечення раціонального використання ресурсів, підвищення гнучкості організаційної структури та реалізацію стратегічних цілей розвитку.

Досвід діяльності успішних підприємств свідчить, що в сучасних умовах джерелом стійких конкурентних переваг є не лише виробничий потенціал або фінансові ресурси. Не менш важливу роль відіграє здатність підприємства своєчасно адаптувати систему управління до змін зовнішнього середовища, нових технологічних вимог і ринкових викликів. Саме тому результативність діяльності дедалі більше залежить від оперативності прийняття управлінських рішень, ефективності взаємодії між структурними підрозділами, якості внутрішніх комунікацій та готовності організації постійно вдосконалювати власні управлінські процеси.

Дослідження сучасного досвіду в менеджменті чітко демонструє невідповідність класичних організаційних моделей актуальним запитам ринку. Структури, які спираються на сувору субординацію, лінійне підпорядкування та надмірну концентрацію владних повноважень у єдиному центрі, сьогодні виявляються неефективними. Через багаторівневу управлінську вертикаль та занадто запутані алгоритми затвердження будь-яких кроків підприємства втрачають здатність діяти оперативно. Брак внутрішньої еластичності та неповороткості систем призводять до того, що

компанії із запізненням реагують на ринкові трансформації. Як наслідок, блокується впровадження перспективних інновацій, а загальна продуктивність ключових бізнес-процесів суттєво падає.

Саме ці чинники змушують сучасний бізнес шукати альтернативні рішення. Зараз спостерігається тенденція до активної інтеграції прогресивних управлінських концепцій. Підприємства намагаються комбінувати кілька векторів одночасно: орієнтацію на кінцевого споживача (клієнтоцентричність) та оптимізацію наскрізних операцій (процесний орієнтир) та гнучке управління цільовими завданнями (проектний інструментарій) та масштабну автоматизацію (цифрову трансформацію).

Такий синергетичний підхід дозволяє бізнесу сформувати принципово новий рівень адаптивності. Завдяки цьому компанії отримують можливість миттєво та гнучко відбивати будь-які зовнішні загрози чи виклики мінливого економічного середовища.

Науково-практична цінність організаційного проектування полягає насамперед у його безпосередньому впливі на результативність діяльності підприємства. Раціонально сформована система управління сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці, скороченню адміністративних витрат, ефективнішому використанню матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів, а також забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень. Крім економічних результатів, удосконалення організаційної побудови позитивно позначається на рівні корпоративної взаємодії, розвитку організаційної культури, мотивації персоналу, ефективності внутрішніх комунікацій та загальній керованості підприємства. Необхідність удосконалення організаційних структур особливо загострюється в умовах скорочення життєвого циклу продукції, стрімкого розвитку цифрових технологій, активної цифровізації бізнес-процесів, зростання вимог споживачів до якості продукції та сервісу, а також під впливом економічної нестабільності, воєнних ризиків, змін нормативно-правового регулювання й трансформації світових ринків. За таких умов

підприємства, які продовжують функціонувати в межах традиційних бюрократичних моделей управління, істотно поступаються більш адаптивним організаціям за швидкістю реагування на виклики, здатністю впроваджувати інновації та підтримувати власну конкурентоспроможність.

Попри зростання ролі організаційного розвитку, аналіз сучасної управлінської практики свідчить, що керівники підприємств переважно концентрують увагу на виробничих, маркетингових або фінансових аспектах діяльності, тоді як удосконалення системи управління часто залишається другорядним напрямом розвитку. Однією з причин такої ситуації є відкладений характер результатів організаційних змін, ефективність яких проявляється поступово через покращення бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, зростання якості управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

На сучасному етапі розвитку менеджменту організаційне проєктування вже не розглядається лише як окремий інструмент удосконалення структури підприємства. Сьогодні воно сформувалося як самостійний міждисциплінарний напрям, що поєднує підходи стратегічного та процесного менеджменту, організаційної поведінки, проєктного управління, цифрової трансформації, управління знаннями й сучасних інформаційних технологій. Така інтеграція дає змогу комплексно вирішувати завдання розвитку підприємства, враховуючи як внутрішні особливості його функціонування, так і динамічні зміни зовнішнього середовища. Практика діяльності сучасних підприємств підтверджує, що раціонально спроектована система управління сприяє більш ефективній взаємодії між структурними підрозділами, забезпечує швидкий обмін інформацією, прискорює процес прийняття управлінських рішень і створює сприятливі умови для впровадження інновацій. У результаті підприємство отримує можливість оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища, адаптуватися до викликів цифрової економіки та підтримувати власний сталий розвиток.

Метою написання кваліфікаційної роботи виступає узагальнення теоретичних положень організаційного проектування системи управління підприємством, проведення комплексного аналізу існуючої системи управління та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення відповідно до сучасних умов функціонування підприємств.

Для досягнення визначеної мети було визначено наступні завдання, зокрема:

- дослідити сутність, принципи, функції та методи організаційного проектування систем управління;
- узагальнити сучасні проблеми формування організаційних структур підприємств;
- проаналізувати світовий досвід застосування сучасних моделей організаційного проектування;
- здійснити комплексний аналіз діючої системи управління підприємством;
- провести діагностику ефективності організаційного проектування системи управління;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційної структури підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження сучасних підходів організаційного проектування в систему управління підприємством.

Предметом є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення організаційного проектування системи управління підприємством. Об'єктом дослідження виступають процеси формування та розвитку організаційного проектування системи управління підприємством.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Використання системного підходу дозволило розглядати організаційне проектування як цілісну систему взаємопов'язаних елементів управління. Використання процесного підходу дало змогу дослідити взаємозв'язок між управлінськими процесами

підприємства, системою збалансованих показників та ключовими індикаторами оцінювання результативності його діяльності. Для аналізу розвитку наукових поглядів на організаційне проектування та узагальнення здобутків вітчизняних і зарубіжних науковців було застосовано історико-логічний метод, що дозволив простежити еволюцію відповідних теоретичних підходів і визначити сучасні тенденції їх розвитку. Під час дослідження також враховано сучасні концепції Agile-управління, які орієнтовані на підвищення гнучкості організаційних процесів, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та безперервне вдосконалення управлінських рішень. Поряд із цим використано положення теорії складних адаптивних систем, відповідно до яких підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, своєчасно реагує на його зміни та адаптує свою діяльність до нових умов функціонування.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні сучасних підходів до вдосконалення організаційного проектування системи управління підприємством та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування організаційних структур в умовах динамічного ринкового середовища.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій під час удосконалення системи управління підприємствами, оптимізації організаційної структури, підвищення ефективності управлінських процесів, покращення координації діяльності структурних підрозділів та забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність та зміст організаційного проєктування системи управління підприємством

Для комплексного розуміння сутності організаційного проєктування системи управління підприємством доцільно насамперед проаналізувати наукові підходи до трактування цього поняття, представлені у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Узагальнення існуючих наукових позицій дозволяє визначити ключові характеристики організаційного проєктування, його місце в системі управління підприємством та роль у забезпеченні ефективного функціонування організації.

У сучасній теорії менеджменту організаційне проєктування розглядається як один із базових інструментів формування та вдосконалення організаційної системи. Його становлення як самостійного наукового напрямку бере початок ще на початку XX століття і пов'язане з розвитком класичної школи управління. Значний внесок у формування концептуальних засад організаційного проєктування зробили Ф. Тейлор, А. Файоль і М. Вебер, які заклали фундаментальні принципи побудови ефективних організаційних структур та раціонального управління трудовими процесами. У подальшому, починаючи із середини 1960-х років, накопичені теоретичні знання та практичний досвід у сфері організації управління поступово інтегрувалися в окрему галузь наукових досліджень, що отримала назву «організаційне проєктування».

Одним із найвідоміших дослідників цієї проблематики є Дж. Гелбрейт, який визначає організаційне проєктування як безперервний процес пошуку найбільш результативного поєднання ключових елементів організації. На його думку, ефективність проєктування залежить від гармонізації таких складових, як умови зовнішнього середовища, технології виконання робіт, стратегічні

орієнтири розвитку організації та особливості поведінки персоналу [1]. Таким чином, учений наголошує, що організаційне проєктування не обмежується лише створенням організаційної структури, а охоплює комплексне узгодження всіх факторів, які впливають на результативність діяльності підприємства.

Подібної позиції дотримується І. Акімова, яка розглядає організаційне проєктування як невід'ємний етап розвитку будь-якої організаційної системи. Науковиця підкреслює, що процес проєктування має бути безперервним і включати три взаємопов'язані складові: визначення бажаного стану організації, оцінювання її поточного потенціалу та формування шляхів переходу від існуючого стану до запланованих результатів [23]. Відповідно до такого підходу організаційне проєктування трактується як процес створення моделі майбутньої організації, що супроводжується постійним пошуком найбільш ефективних управлінських рішень та оптимальної комбінації організаційних змін [25].

У працях українських учених поняття організаційного проєктування також отримало широке висвітлення. Так, у навчальному виданні «Теорія організації» воно визначається як процес створення нової організації або формування системи взаємопов'язаних організацій, здатних забезпечити досягнення визначених цілей розвитку [50].

Більш комплексне тлумачення запропонував Т. І. Данилюк, який акцентує увагу на необхідності забезпечення відповідності між основними компонентами організації. На його думку, організаційне проєктування являє собою процес узгодження організаційної структури, персоналу, управлінських функцій, систем прийняття рішень, мотиваційних механізмів, корпоративної культури та неформальних взаємовідносин зі стратегічними цілями підприємства. Саме така збалансованість визначає здатність організації ефективно функціонувати та досягати конкурентних переваг [7].

На думку І. В. Черниш, головним призначенням організаційного проєктування є побудова раціональної організаційної структури, яка забезпечує досягнення визначених стратегічних цілей підприємства. При цьому організація

розглядається як цілісна соціально-економічна система, що постійно вдосконалює власні механізми функціонування відповідно до змін зовнішнього середовища [17].

Досліджуючи процеси організаційних змін, Е. Кемерон і М. Грін визначають організаційне проєктування як підготовчий етап трансформаційних перетворень. Науковці вважають, що саме на цьому етапі здійснюється аналіз існуючого стану організації, визначаються напрями майбутніх змін та формується механізм їх реалізації, спрямований на підвищення ефективності управління [18].

Суттєво розширює зміст цього поняття Д. А. Новіков. Учений розглядає організаційне проєктування як процес розроблення та впровадження науково обґрунтованих моделей удосконалення управлінської діяльності відповідно до вимог ринкової економіки. Особливу увагу він приділяє використанню сучасних інформаційних технологій, цифрових інструментів, автоматизації бізнес-процесів та організаційних інновацій, які сприяють підвищенню продуктивності праці й ефективності функціонування підприємства загалом [59].

На думку Г. В. Осовської, результатом організаційного проєктування виступають будь-які структурні чи процесні інновації, спрямовані на вдосконалення функціонування організації та підвищення ефективності її діяльності [21]. Таким чином, організаційне проєктування розглядається не лише як процес створення організаційної моделі, а й як важливий інструмент інноваційного розвитку підприємства.

Особливої уваги заслуговує науковий підхід В. П. Кукоби (табл. 1.1), який здійснив систематизацію існуючих концепцій організаційного проєктування та запропонував їх класифікацію за двома основними напрямками — об'єктним і суб'єктним. У межах об'єктного підходу центральним елементом виступає сам об'єкт проєктування, тоді як основна увага приділяється формуванню його структури та механізмів функціонування.

У межах цього підходу дослідник виділяє декілька основних концепцій. Інформаційний підхід орієнтується на використання сучасних інформаційних технологій та еталонних моделей управління, які забезпечують своєчасне отримання якісної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Цільовий підхід передбачає побудову організаційної структури відповідно до стратегічних цілей підприємства із чітким розподілом функцій між структурними підрозділами. Найбільш комплексним є системно-цільовий підхід, який поєднує інструменти різних наукових дисциплін та інтегрує формалізовані й експертні методи проєктування для створення максимально ефективної системи управління підприємством [59].

Отже, проведений аналіз наукових підходів свідчить, що єдиного загальноприйнятого визначення поняття «організаційне проєктування» наразі не існує. Незважаючи на відмінності у трактуваннях, більшість дослідників розглядають його як комплексний процес формування або вдосконалення організаційної системи, спрямований на забезпечення її відповідності стратегічним цілям підприємства, умовам зовнішнього середовища та сучасним вимогам ефективного управління. Саме такий комплексний підхід створює підґрунтя для побудови адаптивної, гнучкої та конкурентоспроможної системи управління підприємством.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування сутності організаційного проєктування за В. Кукоби

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

Джерело: сформовано автором

У межах суб'єктного підходу основна увага приділяється не безпосередньо об'єкту організаційного проектування, а тим суб'єктам, які забезпечують його створення та впровадження. Йдеться насамперед про розробників організаційних рішень, керівників, консультантів і фахівців, які здійснюють проектування системи управління та несуть відповідальність за якість прийнятих управлінських рішень. Саме професійна компетентність, досвід і здатність команди проектувальників адаптувати організацію до нових умов визначають результативність процесу організаційного проектування.

На відміну від об'єктного підходу, який концентрується на характеристиках майбутньої організаційної системи, суб'єктний напрям розглядає процес проектування крізь призму діяльності його виконавців. Для реалізації цього підходу широко застосовуються сучасні інструменти моделювання, серед яких особливого поширення набули ігрові методи, методи імітаційного моделювання, сценарний аналіз та інші технології, що дозволяють оцінити можливі наслідки управлінських рішень ще до їх практичного впровадження [60].

Досліджуючи сутність організаційного проектування, О. О. Скорик пропонує розглядати його через призму двох взаємодоповнювальних наукових підходів. Перший (управлінський) трактує організаційне проектування як одну з основних функцій менеджменту, яка передбачає розроблення організаційних структур, моделювання систем управління та вдосконалення внутрішньої побудови підприємства. Другий (проектний) акцентує увагу на організаційному проектуванні як інструменті реалізації організаційних змін і механізмі впровадження відповідних проектів розвитку підприємства [1].

Своєю чергою, А. С. Шилов пропонує класифікувати підходи до розуміння організаційного проектування залежно від характеру його дослідження, виокремлюючи статичний і динамічний напрями. Статичний (структурний) підхід ґрунтується на розгляді організації як відносно стабільної системи, у межах якої головна увага приділяється побудові раціональної

організаційної структури, розподілу функцій, формуванню рівнів управління та оптимізації взаємозв'язків між структурними підрозділами.

Натомість динамічний підхід виходить із того, що підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. За такого підходу організаційне проєктування орієнтується не лише на формування структури управління, а й на побудову ефективних бізнес-процесів, розвиток механізмів адаптації до змін, забезпечення гнучкості організації та її здатності швидко реагувати на нові виклики зовнішнього середовища [8].

Аналіз сучасної наукової літератури дає підстави стверджувати, що вітчизняні та зарубіжні дослідники розглядають організаційне проєктування переважно крізь призму двох взаємодоповнюючих наукових підходів. Перший із них ґрунтується на класичних засадах менеджменту та трактує організаційне проєктування як невід'ємний елемент управлінської діяльності. У цьому випадку основна увага приділяється формуванню раціональної організаційної структури, удосконаленню функцій управління, оптимізації розподілу повноважень і відповідальності, а також побудові ефективної системи взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Другий підхід сформувався під впливом розвитку проєктного менеджменту та сучасних концепцій організаційних змін. Він розглядає організаційне проєктування як механізм реалізації стратегічних перетворень, спрямований на адаптацію підприємства до нових умов функціонування. У межах цього підходу організаційні зміни здійснюються через реалізацію спеціально розроблених проєктів, які забезпечують модернізацію системи управління, упровадження інноваційних технологій, удосконалення бізнес-процесів і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Порівняльний аналіз наведених підходів дає підстави стверджувати, що вони не протиставляються один одному, а відображають різні аспекти організаційного проєктування та в сукупності формують його цілісне розуміння. Практика діяльності сучасних підприємств підтверджує, що

найбільш ефективними є ті системи управління, у яких традиційні управлінські механізми органічно поєднуються з інструментами проєктного менеджменту. Саме така комбінація забезпечує необхідну гнучкість організації, дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати інноваційний розвиток і водночас зберігати ефективність виконання повсякденних управлінських функцій.

У цьому контексті організаційне проєктування доцільно розглядати як комплексний процес удосконалення системи управління, що поєднує інструменти стратегічного менеджменту, організаційного розвитку, процесного підходу та проєктного управління. Такий підхід створює передумови для формування сучасної моделі управління, здатної забезпечувати раціональне використання ресурсів, оперативне прийняття управлінських рішень, швидку адаптацію до змін і підтримання конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Для наочного відображення взаємозв'язку між управлінським і проєктним підходами результати проведеного теоретичного аналізу доцільно узагальнити у вигляді схеми (рис. 1.1). Вона ілюструє місце кожного з підходів у процесі організаційного проєктування та демонструє їхню взаємодію під час формування сучасної системи управління підприємством.

У сучасній управлінській науці організаційне проєктування розглядається як один із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства. Його зміст не обмежується побудовою організаційної структури, а передбачає створення цілісної системи управління, у межах якої організаційні елементи, управлінські функції, бізнес-процеси та інформаційні потоки функціонують як взаємопов'язані складові єдиного механізму. Така узгодженість забезпечує більш якісне прийняття управлінських рішень, сприяє ефективнішому використанню ресурсів, підвищує результативність діяльності підприємства та формує передумови для його сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

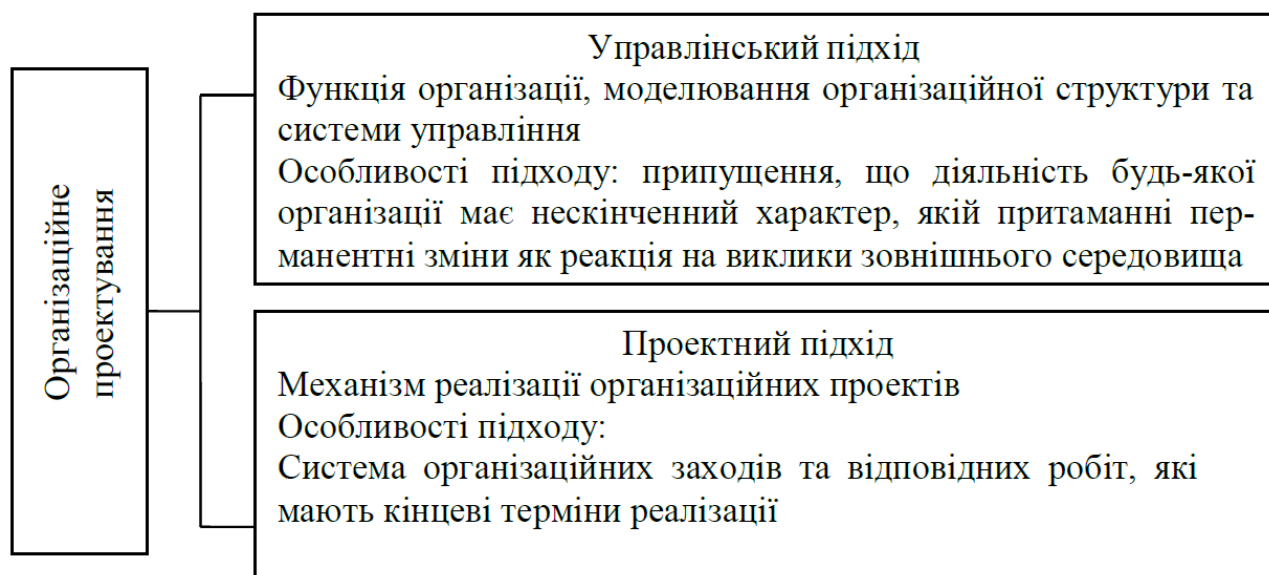


Рисунок 1.1 – Підходи до трактування сутності організаційного проектування в науковій літературі

Джерело: сформовано автором

Водночас ефективність організаційного проектування значною мірою залежить від здатності враховувати не лише внутрішні особливості підприємства, а й динаміку змін зовнішнього середовища. Лише комплексне врахування цих чинників дає змогу сформувати управлінські рішення, які відповідатимуть поточним потребам підприємства, сприятимуть його адаптації до нових умов функціонування та забезпечуватимуть довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

У процесі розроблення організаційної системи необхідно комплексно оцінювати вплив чинників, що формують умови діяльності підприємства. До них належать особливості ринкового середовища, технології виконання виробничих і управлінських процесів, стратегічні орієнтири розвитку, організаційна культура, а також поведінкові характеристики персоналу. Взаємозалежність зазначених елементів зумовлює ситуаційний характер організаційного проектування, коли вибір конкретних управлінських рішень визначається специфікою функціонування підприємства на певному етапі його розвитку.

З погляду теорії організації організаційне проектування виступає однією з базових функцій управління, спрямованою на формування оптимальної структури організації та встановлення ефективних взаємозв'язків між її окремими складовими. У результаті створюється цілісна організаційна система, здатна забезпечити високий рівень керованості, надійності, економічності та стабільності функціонування підприємства [26]. Разом із тим у сучасній науковій літературі дедалі більшого поширення набуває проєктний підхід до трактування організаційного проектування.

Відповідно до нього організаційні зміни розглядаються як окремі проєкти, які мають чітко визначені цілі, часові межі, ресурси та очікувані результати. За такого підходу організаційне проектування стає інструментом реалізації інноваційних перетворень, спрямованих на вдосконалення організаційних відносин, модернізацію системи управління та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, узагальнення існуючих наукових підходів дає підстави стверджувати, що поняття «організаційне проектування» доцільно розглядати як багатогранну управлінську категорію, зміст якої розкривається через різні методологічні концепції (табл. 1.2).

У найбільш широкому розумінні організаційне проектування являє собою процес моделювання майбутньої організаційної системи, який передуює створенню нового підприємства, його структурній перебудові або реалізації масштабних організаційних змін, необхідних для підвищення ефективності функціонування вже існуючої організації [6].

Водночас організаційний проєкт слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, що охоплюють питання організації виробничих процесів, системи управління, розподілу функцій, організації праці та використання ресурсів.

Сукупність таких рішень формує необхідні організаційні передумови для стабільного функціонування підприємства, забезпечення його стратегічного

розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища.

Таблиця 1.2 – Трактуювання дефініції «організаційне проектування»

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

Джерело: сформовано автором

Таким чином, сучасне організаційне проектування виходить далеко за межі традиційного формування організаційної структури. Воно перетворюється на комплексний механізм стратегічного розвитку підприємства, який поєднує принципи системного управління, проєктного менеджменту, процесного підходу та організаційних інновацій, забезпечуючи здатність підприємства ефективно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища й досягати довгострокових конкурентних переваг.

1.2. Теоретичні засади формування організаційної системи управління підприємством

Основною метою організаційного проєктування є створення такої системи управління, яка забезпечує ефективне поєднання всіх складових потенціалу підприємства, їхню узгоджену взаємодію та раціональне використання в процесі досягнення стратегічних цілей. Раціонально побудована організаційна система дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний економічний розвиток підприємства. У сучасних умовах господарювання організаційне проєктування виступає не лише інструментом удосконалення управлінської структури, а й важливим чинником підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Процес організаційного проєктування системи управління передбачає комплексне формування або модернізацію організаційної моделі підприємства відповідно до його стратегічних пріоритетів і особливостей функціонування. Його реалізація спрямована на забезпечення ефективної взаємодії структурних підрозділів, оптимізацію управлінських процесів, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також створення умов для своєчасного прийняття управлінських рішень. У результаті формується система управління, здатна підтримувати ефективну діяльність підприємства, забезпечувати досягнення визначених цілей та оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища.. Реалізація цього процесу охоплює комплекс взаємопов'язаних завдань, серед яких ключовими є:

- виявлення потреб підприємства та визначення вимог до майбутньої системи управління;
- узгодження організаційних рішень зі стратегічними напрямками розвитку підприємства для забезпечення відповідності організаційної структури поставленим цілям;

- комплексне оцінювання чинної організаційної структури, механізмів управління та рівня їх ефективності;
- визначення функцій, повноважень і відповідальності, необхідних для ефективного функціонування оновленої системи управління;
- розроблення або оптимізація організаційної структури з метою раціонального розподілу функціональних обов'язків між структурними підрозділами та посадовими особами;
- удосконалення управлінських процесів для підвищення оперативності прийняття рішень, ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних результатів;
- формування ефективної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що забезпечує належний інформаційний обмін між усіма учасниками управлінського процесу;
- підготовку персоналу до роботи в нових організаційних умовах шляхом навчання, професійного розвитку та підвищення кваліфікації;
- організацію поетапного або комплексного впровадження оновленої системи управління із забезпеченням методичного та консультативного супроводу;
- здійснення постійного моніторингу результатів упровадження організаційних змін, оцінювання їх ефективності та внесення необхідних коригувань для подальшого вдосконалення системи управління.

Об'єктом організаційного проєктування є система управління підприємством, тобто сукупність організаційних елементів, управлінських процесів і взаємозв'язків, через які здійснюється досягнення стратегічних цілей. Залежно від масштабів і завдань проєктування об'єктом дослідження може виступати підприємство в цілому, окремий структурний підрозділ, конкретний бізнес-процес або функціональний напрям діяльності, а також окремий проєкт чи програма розвитку. Незалежно від масштабу, об'єкт організаційного проєктування повинен бути чітко визначений з урахуванням специфіки

діяльності підприємства, його ресурсних можливостей і стратегічних пріоритетів.

Предмет організаційного проектування охоплює сукупність організаційних, управлінських, інформаційних і технологічних рішень, які підлягають удосконаленню або розробленню в межах системи управління. Він визначає зміст майбутніх змін та окреслює напрями оптимізації управлінської діяльності.

Предметом організаційного проектування можуть бути:

- бізнес-процеси підприємства, що потребують оптимізації з метою підвищення продуктивності та ефективності діяльності;
- організаційна структура, її побудова, розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами;
- інформаційні системи, які забезпечують збір, обробку, аналіз і передачу управлінської інформації;
- сучасні технологічні рішення, зокрема автоматизовані системи управління, цифрові платформи, технології Інтернету речей, штучного інтелекту та інші інноваційні інструменти;
- система управління персоналом, що включає механізми професійного розвитку, оцінювання результативності працівників, мотивації та формування кадрового потенціалу;
- механізми стратегічного управління, які забезпечують реалізацію довгострокових цілей підприємства та зміцнення його конкурентних переваг;
- фінансові процеси, пов'язані з плануванням, бюджетуванням, контролем і оцінюванням фінансових результатів діяльності.

Чітке визначення предмета організаційного проектування має принципове значення, оскільки саме воно визначає межі проєкту, його зміст, завдання та очікувані результати.

Таким чином, організаційне проектування системи управління є комплексним процесом, спрямованим на формування сучасної, гнучкої та ефективної моделі управління підприємством. Його реалізація забезпечує

раціональне використання ресурсів, підвищення результативності управлінської діяльності, адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та створення необхідних передумов для досягнення стратегічних цілей розвитку. Саме тому під час розроблення й упровадження нової системи управління важливо дотримуватися визначених принципів організаційного проєктування, що забезпечують цілісність, узгодженість і ефективність організаційних перетворень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні принципи організаційного проєктування системи управління сучасного підприємства

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

Джерело: сформовано автором

Слід наголосити, що дотримання зазначених принципів є необхідною умовою побудови ефективної системи управління, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати раціональне використання ресурсів і підтримувати реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Саме вони формують методологічну основу організаційного

проектування та визначають логіку побудови сучасної організаційної структури.

Отже, узагальнюючи наукові підходи до трактування сутності організаційного проектування, можна зробити висновок, що воно є комплексним процесом формування організаційної архітектури підприємства, спрямованим на створення цілісної, збалансованої та адаптивної системи управління. Його сутність полягає у раціональному поєднанні структурних елементів, функцій, бізнес-процесів і управлінських зв'язків таким чином, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегії підприємства, досягнення визначених цілей та підвищення його конкурентоспроможності в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

1.3. Сучасні методи та інструменти організаційного проектування системи управління

Вибір підходу до організаційного проектування безпосередньо визначає набір методів, за допомогою яких формується майбутня система управління підприємством. Саме методичний інструментарій забезпечує можливість адаптувати організаційну структуру до особливостей діяльності підприємства, стратегічних орієнтирів його розвитку та впливу зовнішнього середовища.

У науковій літературі представлено значну кількість методів організаційного проектування, які відрізняються за сферою застосування, рівнем формалізації та інструментами реалізації.

Більшість вітчизняних дослідників поділяють методи організаційного проектування на дві великі групи.

До першої належать якісні методи, що базуються переважно на експертних знаннях, практичному досвіді та аналітичних оцінках. До них відносять метод аналогій, типове проектування, експертно-аналітичний метод і метод структуризації цілей.

Другу групу складають формалізовані методи, які передбачають використання математичних моделей, економіко-статистичних методів, оптимізаційних алгоритмів та інструментів організаційного моделювання. Такий поділ дає можливість поєднати практичний управлінський досвід із сучасними аналітичними засобами підтримки управлінських рішень.

У сучасній практиці організаційного проєктування особливе місце посідає метод аналогій, який справедливо вважають одним із найдієвіших та найбільш затребуваних інструментів. В основу цього підходу покладено ретельне вивчення та практичне осмислення досвіду тих суб'єктів господарювання, які працюють у схожому ринковому середовищі або мають однотипні структурні параметри.

Головна філософія методу полягає зовсім не в сліпому чи механічному копіюванні вже створених систем менеджменту. Йдеться про глибоке дослідження результативних організаційних моделей, виявлення конкретних чинників, які забезпечили їхній успіх, та подальшу творчу модифікацію цих здобутків під потреби конкретного об'єкта.

Впровадження зазначеної методології відбувається у чіткій послідовності та охоплює кілька взаємопов'язаних стадій:

1. Діагностика та цільовий пошук. На початковому етапі аналітики фокусуються на виявленні слабких місць і деструктивних елементів у поточній системі управління. Щойно проблемне поле окреслене, розпочинається моніторинг ринку задля пошуку компаній, які вже успішно подолали подібні виклики та чий досвід може стати корисним кейсом.

2. Компаративний аналіз. Наступна фаза передбачає проведення детального порівняльного дослідження. Співставленню підлягають конфігурації організаційних структур, специфіка перебігу управлінських процесів та фінансово-економічні результати діяльності порівнюваних об'єктів. Це дозволяє виокремити та відібрати найкращі бізнес-практики (бенчмаркінг).

3. Модифікація та верифікація. Фінальним кроком стає безпосереднє пристосування обраних управлінських інструментів до унікальних умов

функціонування підприємства. Цей етап обов'язково супроводжується прогнозним та фактичним оцінюванням результативності інтегрованих нововведень.

Залучення методу аналогій відкриває перед менеджментом низку суттєвих переваг. По-перше, воно дозволяє радикально стиснути часові рамки, необхідні для проектування нових організаційних рішень. По-друге, суттєво оптимізуються фінансові витрати на передпроектну підготовку. По-третє, до мінімуму зводяться операційні та стратегічні ризики, які завжди супроводжують трансформацію управлінських моделей. Такий ефект досягається завдяки тому, що фундаментом для реорганізації стають концепції, життєздатність та продуктивність яких уже перевірена реальним ринковим досвідом.

Проте обов'язково варто зауважити, що ефективність цього інструменту ніколи не є автоматичною. Успіх трансформації безпосередньо зумовлений тим, наскільки обґрунтовано було обрано підприємства-донори, наскільки прискіпливо проведено аналітичне порівняння та чи здатна команда адаптувати чужі здобутки до внутрішнього контексту. Обов'язково мають враховуватися галузева приналежність, масштаби бізнесу, наявний ресурсний потенціал та довгострокові стратегічні пріоритети організації.

Важливе місце займає метод типового проектування, який передбачає використання стандартизованих організаційних модулів та типових управлінських рішень. Його основою є поділ системи управління на окремі функціональні елементи, для кожного з яких розробляються універсальні проєктні рішення, що можуть застосовуватися з незначною адаптацією до конкретного підприємства. Такий підхід забезпечує уніфікацію організаційних процесів, скорочує тривалість проектування та сприяє зменшенню витрат на розроблення нової системи управління. Особливо ефективним він є для підприємств зі схожими технологічними процесами або типовими організаційними структурами.

Незалежно від обраного методу, організаційне проєктування зазвичай проходить послідовні етапи, що охоплюють аналіз існуючого стану підприємства, визначення стратегічних цілей, формування завдань проєктування, вибір відповідних методів та інструментів, розроблення концепції нової системи управління, її впровадження, тестування, навчання персоналу та подальший моніторинг результатів. Така послідовність забезпечує комплексність організаційних змін і дозволяє своєчасно коригувати окремі рішення відповідно до результатів їх практичного застосування.

Для реалізації масштабних інноваційних або унікальних проєктів доцільно застосовувати програмно-цільовий метод, який орієнтується на досягнення чітко визначених стратегічних результатів. Його особливістю є побудова системи управління навколо комплексу взаємопов'язаних програм, завдань і заходів, що забезпечують досягнення конкретних цілей розвитку підприємства. У межах цього підходу формується так зване «дерево цілей», яке відображає взаємозв'язок стратегічних, тактичних і оперативних завдань, а також визначає відповідальних виконавців на кожному рівні реалізації. Це дозволяє забезпечити високу узгодженість діяльності структурних підрозділів та ефективну координацію ресурсів підприємства.

Серед сучасних методів дедалі більшого значення набуває імітаційне моделювання, яке дає можливість дослідити функціонування системи управління без втручання у реальну діяльність підприємства.

До переліку найбільш прогресивних та інноваційних інструментів, що застосовуються сьогодні в організаційному проєктуванні, належить імітаційне моделювання. Головна цінність цієї технології полягає в можливості всебічно вивчити та проаналізувати всі нюанси роботи управлінської архітектури, повністю уникаючи при цьому будь-якого безпосереднього втручання в поточні практичні операції компанії.

Реалізація такого підходу стає можливою завдяки розробці та запуску спеціалізованого програмного забезпечення. Цифрові алгоритми з високою точністю відтворюють реальну життєдіяльність організації, зокрема: виробничі

цикли та технологічні операції; логістичні потоки та ланцюги постачання; фінансові транзакції та рух капіталу; інформаційні канали та внутрішні комунікації; суто управлінські алгоритми взаємодії між підрозділами. Завдяки такій віртуальній реконструкції менеджмент спроможний чітко спрогнозувати та оцінити ймовірні результати від упровадження тих чи інших стратегічних кроків ще в період їхнього попереднього обговорення та проектування.

Моделювання штучного середовища дозволяє діяти на випередження, тестуючи гіпотези в безпечному цифровому просторі (sandbox), що нівелює ціну управлінської помилки.

Застосування цього аналітичного методу відкриває перед керівництвом підприємства низку важливих переваг:

1. Діагностика прихованих загроз. Інструмент допомагає заздалегідь ідентифікувати потенційні ризики, «вузькі місця» (bottlenecks) та деструктивні чинники, які складно помітити за стандартного візуального аналізу.

2. Варіативність розвитку. Менеджери отримують змогу розрахувати та порівняти найбільш продуктивні траєкторії трансформації організаційної структури, обираючи оптимальний формат.

3. Стрес-тестування системи. Комп'ютерний алгоритм дозволяє змодельовати поведінку управлінської вертикалі за найрізноманітніших – навіть критичних чи форс-мажорних – умов зовнішнього економічного середовища.

У кінцевому підсумку суб'єкт господарювання здобуває надійне підґрунтя для формування виважених, об'єктивних та науково обґрунтованих рішень. Це дозволяє звести до мінімуму відсоток помилок, заздалегідь купірувати негативні наслідки та забезпечити максимальну безболісність і гладкість під час практичного проведення будь-яких організаційних реформ.

Важливе місце серед методів організаційного проектування посідає експертно-аналітичний підхід, який ґрунтується на використанні професійних знань, практичного досвіду та аналітичних висновків кваліфікованих фахівців. Його застосування дає змогу комплексно оцінити існуючу систему управління,

своєчасно виявити її слабкі сторони, визначити причини виникнення організаційних проблем та сформувані обґрунтовані рекомендації щодо їх усунення. Особливу цінність цей метод має в тих ситуаціях, коли окремі характеристики діяльності підприємства складно кількісно оцінити або формалізувати за допомогою математичних моделей. Саме тому експертні оцінки широко використовуються під час реорганізації підприємств, удосконалення організаційних структур та реалізації масштабних управлінських перетворень. Не менш важливим методом організаційного проєктування є структуризація цілей, яка забезпечує логічний зв'язок між стратегічними пріоритетами підприємства та його організаційною побудовою. Сутність цього підходу полягає у послідовній деталізації загальної місії та стратегічних цілей підприємства до рівня конкретних завдань, функцій, управлінських процесів і відповідальних виконавців. Формування ієрархічної системи цілей дозволяє чітко визначити місце кожного структурного підрозділу в реалізації загальної стратегії розвитку, забезпечити узгодженість управлінських дій, підвищити прозорість розподілу повноважень і відповідальності, а також створити ефективну систему контролю за досягненням запланованих результатів. Завдяки цьому підприємство отримує більш керовану, цілісну та стратегічно орієнтовану систему управління, здатну оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

В умовах цифрової трансформації дедалі більшого поширення набувають методи реінжинірингу бізнес-процесів, які передбачають не поступове вдосконалення, а радикальне переосмислення існуючих процесів управління. Основною метою такого підходу є суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок усунення зайвих операцій, оптимізації інформаційних потоків, впровадження сучасних цифрових технологій та переорієнтації процесів на потреби споживачів.

Реінжиніринг дозволяє сформувати принципово нову модель управління, здатну забезпечити високий рівень адаптивності підприємства до швидких змін ринкового середовища.

Практичне значення має також блоковий метод, відповідно до якого складна система управління розподіляється на окремі взаємопов'язані функціональні модулі. Кожний блок проєктується самостійно, після чого всі елементи інтегруються у єдину систему. Такий підхід значно спрощує процес проєктування, забезпечує гнучкість організаційної структури та полегшує подальшу модернізацію окремих її компонентів без необхідності перебудови всієї системи управління.

Окрему групу становлять методи організаційного та математичного моделювання, які передбачають створення моделей організаційних структур, бізнес-процесів, інформаційних потоків і взаємозв'язків між структурними підрозділами. Такі моделі можуть бути графічними, математичними, статистичними або комп'ютерними. Їх застосування дозволяє дослідити функціонування підприємства в різних умовах, оцінити ефективність альтернативних управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів і підвищити якість стратегічного планування.

Особливого значення математичне моделювання набуває під час оптимізації виробничих процесів, планування ресурсів, прогнозування фінансових результатів та управління логістичними системами. Отже, сучасне організаційне проєктування спирається на широкий спектр взаємодоповнюючих методів, кожен із яких має власну сферу застосування, переваги та обмеження.

На практиці найбільшої ефективності вдається досягти не шляхом використання окремого методу, а завдяки їх комплексному поєднанню відповідно до стратегічних цілей підприємства, масштабів організаційних змін та особливостей зовнішнього середовища. Саме інтеграція якісних експертних підходів із сучасними методами математичного моделювання, цифрового аналізу та реінжинірингу створює передумови для формування адаптивної, гнучкої та конкурентоспроможної системи управління, здатної забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах постійних трансформацій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Кіндрил Україна» – сучасне підприємство ІТ-сфери, що входить до складу міжнародної корпорації Kyndryl та здійснює діяльність на українському ринку інформаційних технологій. Підприємство зареєстроване 9 березня 2021 року та функціонує як юридично самостійна компанія відповідно до вимог чинного законодавства України. Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю визначає порядок корпоративного управління, розподіл повноважень між органами управління та відповідальність учасників за результати діяльності підприємства.

Станом на кінець 2025 року підприємство є діючою юридичною особою та не перебуває у процесі припинення діяльності. Однією з характеристик його фінансової стійкості є значний розмір статутного капіталу, який становить 61,95 млн грн. Такий рівень капіталізації свідчить про достатній ресурсний потенціал компанії для реалізації масштабних ІТ-проєктів, виконання довгострокових контрактів та забезпечення високих стандартів надання послуг.

Юридична адреса підприємства знаходиться у місті Києві, що є найбільшим діловим та технологічним центром України. Розташування компанії в столиці сприяє розвитку партнерських відносин із міжнародними замовниками, доступу до висококваліфікованих кадрів та інтеграції у сучасну цифрову екосистему.

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 62.09 «Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем». Крім цього, підприємство здійснює діяльність у сфері комп'ютерного програмування, консультування з питань інформатизації,

управління IT-інфраструктурою, видання програмного забезпечення, постачання комп'ютерної техніки та програмних продуктів, монтажу спеціалізованого обладнання й інших суміжних напрямів.

Комплексний перелік зареєстрованих видів діяльності характеризує ТОВ «Кіндрил Україна» як сервісно-орієнтовану IT-компанію повного циклу, яка забезпечує реалізацію проєктів від етапу консалтингу та проєктування інформаційних рішень до їх впровадження, технічного супроводу та подальшої експлуатації. Така модель діяльності дозволяє підприємству формувати комплексні цифрові рішення для корпоративних клієнтів і забезпечувати довгострокову підтримку інформаційної інфраструктури.

Особливістю корпоративного управління є те, що єдиним засновником підприємства виступає компанія Kyndryl 1 B.V. (Нідерланди), якій належить 100 % статутного капіталу. Така структура власності є характерною для дочірніх компаній міжнародних корпорацій та визначає централізований характер стратегічного управління.

Основні напрями розвитку, інвестиційна політика, стандарти корпоративного управління, внутрішнього контролю, інформаційної безпеки та комплаєнсу формуються на рівні міжнародної групи компаній, тоді як український офіс забезпечує реалізацію операційної діяльності відповідно до визначених корпоративних політик.

Система управління підприємством побудована відповідно до вимог законодавства України та внутрішніх корпоративних регламентів. Вищим органом управління є єдиний учасник товариства, який визначає стратегічні напрями розвитку компанії, тоді як безпосереднє керівництво поточною діяльністю здійснює директор.

Водночас окремі представницькі повноваження делеговані уповноваженому підписанту, що забезпечує оперативне укладення договорів, взаємодію з державними органами та безперервність господарської діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень і мінімізує адміністративні ризики.

Аналіз організаційної побудови підприємства дає підстави стверджувати, що ТОВ «Кіндрил Україна» використовує проектну організаційну структуру управління, яка найбільшою мірою відповідає специфіці функціонування сучасних ІТ-компаній (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Кіндрил Україна»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Так, на відміну від класичних функціональних структур, проектна модель передбачає формування тимчасових міжфункціональних команд, які створюються для реалізації конкретного проекту та об'єднують фахівців різних професійних напрямів.

Проектний підхід забезпечує підприємству високий рівень організаційної гнучкості, дозволяє оперативно реагувати на зміни вимог замовників, швидко перерозподіляти ресурси між проектами та впроваджувати сучасні цифрові технології.

Побудова сучасної системи проектного менеджменту в межах підприємства спирається на інтеграцію визнаних у світі управлінських стандартів та концепцій. Провідну роль у цьому процесі відіграють парадигми гнучкого управління (Flexible Management), зокрема фреймворки Agile, Scrum, Kanban, а також споріднені ітераційні інструменти.

Завдяки практичному розгортанню цих методологічних підходів забезпечується висока точність оперативного планування та гармонізація сумісної діяльності фахівців. Інтеграція таких інструментів дозволяє компанії вирішувати кілька стратегічних завдань:

- Динамічна адаптація: досягається здатність миттєво коригувати вектор розробки відповідно до оновлених побажань і критеріїв замовника.
- Візуалізація та прозорість: усуваються інформаційні бар'єри, а стан виконання поточних завдань стає повністю відкритим для аналізу.
- Системна оптимізація: загальний цикл реалізації бізнес-ідей стає більш збалансованим.

Як наслідок, суттєво зростають якісні характеристики створюваного продукту, помітно зменшуються часові витрати на виконання запланованого обсягу робіт (Time-to-Market), а також гарантується зважене, ощадливе використання ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання.

Специфіка побудови організаційної структури в ТОВ «Кіндріл Україна» пов'язана з активним формуванням інтегрованих поліпрофільних робочих груп. Ці міжфункціональні проєктні осередки акумулюють у собі експертів із абсолютно різних професійних сфер. У межах єдиного командного простору здійснюється синергетична взаємодія таких фахівців:

- архітектори складних інформаційних систем;
- інженери з написання та оптимізації програмного коду;
- бізнес-аналітики, які трансформують запити клієнта у технічні вимоги;
- тестувальники та інженери з контролю якості (QA);
- DevOps-фахівці, відповідальні за безперервну інтеграцію та інфраструктуру;
- профільні консультанти й безпосередні керівники проєктних напрямів.

Такий розподіл обов'язків закладає надійний фундамент для всебічного розроблення та розгортання складних ІТ-продуктів. Окрім того, він нівелює розриви у комунікації між різними департаментами, створюючи ідеальне середовище для оперативного обміну досвідом, знаннями та готовими технічними рішеннями безпосередньо під час виконання завдань.

Хоча проєктно-орієнтований підхід має колосальний потенціал, він суттєво підвищує планку вимог до адміністрування та диспетчеризації внутрішніх процесів компанії.

За умов, коли підприємство одночасно оперує великою кількістю масштабних проєктів, виникає потреба у постійному тригеруванні процесів розподілу людських ресурсів, матеріальних фондів та інформаційних потоків. Менеджмент змушений здійснювати безперервний моніторинг поточної завантаженості персоналу, оперативно перерозподіляти завдання задля уникнення професійного вигорання та жорстко контролювати дотримання встановлених дедлайнів на кожному етапі.

Для автоматизації цих контрольних функцій ТОВ «Кіндрил Україна» спирається на сучасні корпоративні цифрові платформи та інформаційні системи. Зокрема, базою для управління виступають такі продукти, як Jira, Confluence, Microsoft Project та GitHub.

Комплексна взаємодія цих програмних рішень дозволяє повністю перевести рутинні управлінські операції в автоматичний режим. Це гарантує максимальну видимість дій кожного учасника команди, виводить на новий рівень швидкість обміну даними між розробниками та стейкхолдерами, а також дозволяє керівництву приймати точні й обґрунтовані корегувальні рішення на будь-якому етапі життєвого циклу проєкту.

Про кадровий потенціал підприємства свідчить динаміка чисельності персоналу. Якщо у 2022 році в компанії працювали 74 особи, то у 2023 році чисельність персоналу збільшилася до 75 працівників, після чого у 2024 році скоротилася до 66 осіб.

Незважаючи на певне зменшення чисельності персоналу, підприємство зберігає кадровий потенціал, достатній для реалізації проєктної діяльності, а такі зміни можуть бути пов'язані зі зміною структури портфеля проєктів, оптимізацією внутрішніх процесів або трансформацією бізнес-моделі відповідно до потреб міжнародної групи.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Кіндрил Україна» є сучасною високотехнологічною компанією, яка функціонує як складова міжнародної корпорації Kyndryl та використовує проєктну модель організації управління.

Поєднання централізованого стратегічного управління з боку материнської компанії та гнучкої проєктної організації операційної діяльності створює передумови для ефективної реалізації складних ІТ-проєктів, швидкої адаптації до потреб клієнтів і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку інформаційних технологій. Саме така організаційна модель є основою подальшого дослідження ефективності системи управління підприємством та визначення напрямів її вдосконалення.

2.2. Оцінка організаційної побудови системи управління підприємством

Для оцінки рівня організаційної побудови системи управління підприємством, вважаємо за доцільне, перш за все, проаналзувати ключові техніко-економічні показники ТОВ «Кіндрил Україна», викорисовуючи фінансову звітність досліджуваного підприємства, яка подана у Додатку А, впродовж 2023-2025 років.

Аналіз показників звіту про фінансові результати ТОВ «Кіндрил Україна» за 2023–2025 роки (табл. 2.1) свідчить про суттєве розширення масштабів господарської діяльності підприємства та збереження його прибутковості, незважаючи на нестабільність зовнішнього економічного середовища. Протягом досліджуваного періоду компанія демонструвала позитивну динаміку більшості ключових фінансових показників, що підтверджує ефективність реалізованої бізнес-моделі та високий попит на ІТ-послуги.

Найбільш показовим є зростання чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг). Якщо у 2023 році його величина становила 52 524 тис. грн, то у 2025 році вона досягла 148 774 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Дослідження динаміки показників звіту про фінансові результати ТОВ «Кіндрил Україна» за 2023-2025 роки, тис. грн

№	Стаття звіту	Період, роки			Абсолютне відхилення (2025/2023), тис. грн	Відносне відхилення (2025/2023), разів
		2023	2024	2025		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	52524	154400	148774	96250	2,83
2	Інші операційні доходи	1480,3	6955,8	9430,5	7950,2	6,37
3	Інші доходи	287,3	2,1	0,1	-287,2	0,00
4	<i>Разом доходи</i>	54291,6	161358	158205	103913,4	2,91
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	37478,1	105731	112375	74896,9	2,99
6	Інші операційні витрати	13115,2	34991,8	33955,2	20840	2,59
7	Інші витрати	0	22,4	0	0	
8	<i>Разом витрати</i>	50593,3	140745	146331	95737,7	2,89
9	Фінансовий результат до оподаткування	3698,3	20613	11874,2	8175,9	3,21
10	Податок на прибуток	1050,3	4454,4	2300,2	1249,9	2,19
11	Чистий прибуток (збиток)	2648	1618,6	9574	6926	3,62

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таким чином, за досліджуваний період дохід збільшився на 96 250 тис. грн, або майже у 2,83 раза. Водночас після стрімкого зростання у 2024 році (до 154 400 тис. грн) у 2025 році спостерігалось незначне скорочення обсягів реалізації на 5 626 тис. грн (3,6 %), що може бути пов'язано зі зміною структури портфеля проєктів, завершенням окремих великих контрактів або оптимізацією напрямів діяльності.

Позитивною тенденцією є також суттєве збільшення інших операційних доходів. За три роки їх обсяг зріс із 1 480,3 тис. грн до 9 430,5 тис. грн, тобто на 7 950,2 тис. грн, або у 6,37 раза. Це свідчить про активізацію інших видів операційної діяльності підприємства та диверсифікацію джерел формування доходів.

На відміну від операційних доходів, інші доходи підприємства практично втратили своє значення у структурі фінансових результатів. Якщо у 2023 році вони становили 287,3 тис. грн, то у 2025 році лише 0,1 тис. грн. Подібна

динаміка свідчить про концентрацію діяльності підприємства саме на основній операційній діяльності та скорочення випадкових або нерегулярних джерел отримання доходів.

У результаті зазначених змін загальна сума доходів підприємства збільшилася з 54 291,6 тис. грн у 2023 році до 158 205 тис. грн у 2025 році. Абсолютний приріст становив 103 913,4 тис. грн, а загальний обсяг доходів збільшився майже у 2,91 раза, що характеризує високі темпи розвитку підприємства.

Одночасно зі збільшенням доходів закономірно зростали й витрати підприємства. Так, собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) зросла з 37 478,1 тис. грн до 112 375 тис. грн, або на 74 896,9 тис. грн (у 3 рази). Така тенденція пояснюється збільшенням масштабів господарської діяльності, розширенням обсягів надання послуг, а також підвищенням витрат на оплату праці висококваліфікованих ІТ-фахівців, ліцензійне програмне забезпечення, хмарну інфраструктуру та інші виробничі ресурси.

Інші операційні витрати також демонстрували тенденцію до зростання. У 2025 році вони становили 33 955,2 тис. грн проти 13 115,2 тис. грн у 2023 році, що відповідає абсолютному приросту 20 840 тис. грн або збільшенню у 2,59 раза. Незважаючи на це, після пікового значення у 2024 році (34 991,8 тис. грн) у 2025 році відбулося незначне скорочення зазначених витрат, що може свідчити про проведення заходів із підвищення операційної ефективності.

У цілому сукупні витрати підприємства за аналізований період зросли з 50 593,3 тис. грн до 146 331 тис. грн. Абсолютний приріст становив 95 737,7 тис. грн, тоді як темпи їх збільшення (у 2,89 раза) практично відповідали темпам зростання доходів. Це свідчить про збереження збалансованої структури витрат навіть за умов масштабування діяльності підприємства.

Позитивна динаміка доходів забезпечила покращення фінансових результатів підприємства.

Фінансовий результат до оподаткування збільшився з 3 698,3 тис. грн у 2023 році до 11 874,2 тис. грн у 2025 році, тобто на 8 175,9 тис. грн, або у 3,21

раза. Хоча порівняно з 2024 роком цей показник зменшився, його значення залишилося більш ніж утричі вищим за рівень початку досліджуваного періоду.

Зі збільшенням прибутковості закономірно зріс і податок на прибуток підприємства. У 2025 році він становив 2 300,2 тис. грн, що на 1 249,9 тис. грн більше, ніж у 2023 році, або у 2,19 раза.

Найбільш вагомим результатом є суттєве покращення показника чистого прибутку. Якщо у 2023 році підприємство отримало 2 648 тис. грн чистого прибутку, то у 2025 році його величина зросла до 9 574 тис. грн.

Абсолютне збільшення становило 6 926 тис. грн, а сам показник зріс у 3,62 раза, що є одним із найкращих результатів серед усіх досліджуваних фінансових показників. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, незважаючи на суттєве збільшення виробничих та адміністративних витрат.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що протягом 2023–2025 років ТОВ «Кіндрил Україна» забезпечило істотне зростання масштабів своєї діяльності, майже потроївши обсяги доходів та витрат.

Водночас темпи приросту чистого прибутку перевищували темпи збільшення доходів, що свідчить про підвищення загальної ефективності господарської діяльності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та здатності успішно функціонувати в умовах високої конкуренції на ринку інформаційних технологій.

2.3. Діагностика проблем та резервів розвитку організаційної структури

Проведений аналіз організаційної побудови та фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» дає підстави стверджувати, що підприємство загалом характеризується достатньо ефективною системою управління, яка відповідає специфіці сучасного ринку інформаційних

технологій. Проектна організаційна структура забезпечує високу гнучкість управління, швидке формування команд під потреби конкретних замовників, оперативне прийняття управлінських рішень та ефективне використання професійних компетенцій персоналу. Водночас динамічний розвиток ІТ-ринку, зростання складності цифрових проєктів і необхідність постійного підвищення конкурентоспроможності обумовлюють потребу у системному вдосконаленні організаційної структури підприємства.

Проведене дослідження фінансово-економічних показників ТОВ «Кіндрил Україна» засвідчило позитивні тенденції розвитку підприємства протягом 2023–2025 років. Аналіз результатів діяльності показав суттєве зростання обсягів доходів і чистого прибутку, що свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі, стійкі позиції компанії на ринку інформаційних технологій та здатність успішно реалізовувати масштабні ІТ-проєкти. Разом із тим збільшення обсягів діяльності закономірно супроводжується ускладненням внутрішніх управлінських процесів. Зростає кількість інформаційних потоків, розширюється портфель проєктів, підвищується навантаження на керівників команд і виникає потреба в координації більшої кількості одночасно реалізованих проєктів. За таких умов навіть ефективно побудована проєктна організаційна структура потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових умов функціонування.

Особливістю системи управління підприємством є її інтегрованість у корпоративну модель міжнародної групи Kyndryl. Як і більшість дочірніх компаній транснаціональних корпорацій, ТОВ «Кіндрил Україна» функціонує в умовах централізованого стратегічного управління, коли ключові напрями розвитку, інвестиційна політика, вимоги до інформаційної безпеки, управління ризиками та корпоративного комплаєнсу визначаються на рівні материнської компанії. Український підрозділ, своєю чергою, забезпечує реалізацію операційної діяльності відповідно до затверджених корпоративних стандартів. Подібна модель має низку беззаперечних переваг, серед яких уніфікація управлінських процесів, високий рівень контролю та використання єдиних

корпоративних підходів. Разом із тим високий рівень централізації окремих управлінських функцій має не лише переваги, а й певні обмеження. Зокрема, концентрація повноважень на вищому рівні управління може уповільнювати прийняття стратегічних рішень у межах окремих підрозділів і знижувати здатність регіонального менеджменту оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. У результаті підприємство частково втрачає необхідну гнучкість, яка є особливо важливою в умовах динамічного розвитку ІТ-галузі.

Важливою особливістю організаційної моделі підприємства є також широке використання крос-функціональних команд під час реалізації проєктів. Розроблення сучасних цифрових продуктів передбачає тісну взаємодію програмістів, системних архітекторів, бізнес-аналітиків, консультантів, DevOps-інженерів, фахівців із тестування та менеджерів проєктів. Об'єднання спеціалістів різного профілю дає змогу комплексно вирішувати поставлені завдання та підвищує якість кінцевого результату. Водночас така модель організації роботи висуває підвищені вимоги до координації діяльності команд, ефективності внутрішніх комунікацій і чіткого розподілу відповідальності між учасниками проєкту.

У міру розширення масштабів діяльності підприємства зростає складність взаємодії між окремими командами. Це може призводити до виникнення інформаційних бар'єрів, дублювання окремих функцій, нерівномірного розподілу робочого навантаження та конкуренції за кадрові й часові ресурси. За таких умов особливого значення набуває постійне вдосконалення механізмів координації, обміну інформацією та міжфункціональної взаємодії, що сприятиме підвищенню ефективності реалізації проєктів.

Аудит поточної кадрової архітектури компанії дозволив окреслити специфічні закономірності в системі менеджменту. Статистичні дані фіксують відчутну оптимізацію штату: якщо у 2023 році чисельність колективу становила 75 працівників, то у 2024 році цей показник знизився до 66 осіб. Попри кількісне скорочення персоналу, організація продемонструвала високу

життєздатність. Операційна діяльність залишилася повністю стабільною, а ключові фінансові індикатори навіть виявили стійку висхідну траєкторію.

З одного боку, подібні результати підтверджують високий ступінь продуктивності праці та раціональне використання наявного кадрового потенціалу. З іншого боку, така тенденція провокує приховане збільшення повсякденного навантаження на кожного окремого фахівця. Тривале збереження аналогічного режиму роботи формує серйозні деструктивні загрози, зокрема:

- системне емоційне та професійне вигорання команди;
- стрімке падіння рівня внутрішньої мотивації;
- відтік висококваліфікованих кадрів;
- загальне послаблення інтелектуального потенціалу організації.

Для суб'єктів ІТ-індустрії, де саме людський капітал виступає головним генератором доданої вартості та ключовим фактором конкурентоспроможності, превентивне нівелювання таких кадрових ризиків є безальтернативним та критично важливим завданням.

Окремим стратегічним пріоритетом у сучасних економічних реаліях стає формування цілісної системи управління знаннями. Оскільки діяльність підприємства підпорядкована суто проєктній логіці, робочі групи тут трансформуються перманентно. Команди створюються під конкретні таски, змінюють свій склад і розпускаються після закриття контрактів.

За такої динаміки виникає серйозна загроза: унікальний практичний досвід та інсайти концентруються лише на рівні окремих розробників або всередині закритих проєктних груп. Якщо на підприємстві немає централізованого хабу для збору, структурування та дистрибуції інформації, компанія ризикує безповоротно втратити цінні інтелектуальні напрацювання. Це прямо погіршить результативність та швидкість реалізації майбутніх проєктів.

Саме тому побудову надійної корпоративної системи оперування знаннями варто розглядати як один із ключових векторів модернізації загальної

організаційної структури фірми. Запуск єдиного інформаційного репозиторію гарантує:

- Прискорену адаптацію: нові співробітники значно швидше входитимуть у курс справ за рахунок доступу до готової бази рішень.
- Безперешкодний трансфер: забезпечується збереження та передача професійних компетенцій між різними командами.
- Обґрунтованість дій: підвищується якість управлінських рішень та мінімізується ризик втрати критично важливих для бізнесу експертних напрацювань.

Проведений аналіз дозволив не лише діагностувати слабкі місця чинної організаційної структури, а й чітко визначити траєкторію її подальшого вдосконалення. Наріжним каменем цього розвитку є цифрова трансформація управлінських алгоритмів. Організація вже використовує передові прикладні програми для координації проєктів, проте потенціал їхньої повноцінної інтеграції з іншими інформаційними системами залишається далеко не вичерпаним.

Насамперед це стосується синхронізації з контурами управління персоналом (HRM), фінансового обліку, ризик-менеджменту та загального портфеля замовлень. Формування консолідованого цифрового простору дозволить повністю розв'язати проблему дублювання даних, прискорить комунікацію між різними підрозділами та забезпечить абсолютну прозорість бізнес-процесів. Це суттєво оптимізує час, необхідний для ухвалення оперативних рішень під час реалізації багатокомпонентних ІТ-продуктів.

Вагомим внутрішнім резервом для зростання ефективності системи управління є посилення її аналітичної складової. Інтеграція сучасних платформ класу Business Intelligence (BI), інструментів для предиктивної (прогнозої) аналітики та технологій на базі штучного інтелекту відкриває принципово нові можливості для раціонального розподілу ресурсів підприємства.

Перехід до моделі управління на основі даних (Data-Driven Management) дозволяє менеджменту відмовитися від реактивного реагування на проблеми на користь проактивного планування.

Завдяки впровадженню таких високотехнологічних рішень компанія отримує можливість:

- у режимі реального часу моніторити фактичну завантаженість персоналу;
- точно прогнозувати майбутні кадрові та фінансові потреби під нові контракти;
- заздалегідь прораховувати та купірувати ризики під час реалізації завдань;
- жорстко контролювати досягнення встановлених КРІ (ключових показників ефективності);
- виводити на вищий якісний рівень стратегічне планування.

У комплексі реалізація цих інновацій дозволить трансформувати поточну модель управління у гнучку, цифроцентричну систему. Вона буде здатна оперативно відбивати будь-які зовнішні загрози, активно підтримувати інноваційний вектор розвитку підприємства та гарантувати його довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Для узагальнення результатів проведеної діагностики організаційної структури ТОВ «Кіндріл Україна» та систематизації виявлених проблем і резервів її подальшого розвитку доцільно використати табл. 2.2.

Як видно з табл. 2.2, основні проблеми організаційної структури підприємства пов'язані насамперед із централізацією стратегічного управління, необхідністю координації великої кількості проєктів, високим навантаженням на менеджерів проєктів та ризиками втрати корпоративних знань. Водночас проведена діагностика дозволила визначити ключові резерви розвитку, серед яких найбільш вагомими є цифровізація управлінських процесів, удосконалення системи управління знаннями, оптимізація використання

людських ресурсів, розвиток аналітичної підтримки управлінських рішень та стандартизація процесів проєктного управління.

Таблиця 2.2 – Діагностика проблем та резервів розвитку організаційної структури ТОВ «Кіндрил Україна»

Виявлені проблеми організаційної структури	Резерви розвитку організаційної структури
1. Централізація стратегічного управління. Стратегічні рішення приймаються материнською компанією, що обмежує оперативність локального менеджменту при реагуванні на зміни ринку та потреби клієнтів.	Підвищення рівня делегування повноважень. Розширення управлінської автономії керівників функціональних напрямів і менеджерів проєктів, удосконалення механізмів прийняття оперативних рішень.
2. Ускладнення координації проєктної діяльності. Одночасна реалізація значної кількості проєктів збільшує ризик конфлікту ресурсів, дублювання функцій та перевантаження окремих працівників.	Удосконалення проєктного управління. Стандартизація процесів управління проєктами, розвиток офісу управління проєктами (РМО), оптимізація планування ресурсів.
3. Високе навантаження на менеджерів проєктів. Зростання масштабів діяльності підприємства потребує координації більшої кількості проєктів та команд, що підвищує управлінське навантаження.	Оптимізація використання кадрового потенціалу. Формування кадрового резерву, розвиток управлінських компетентностей, удосконалення системи розподілу навантаження між командами.
4. Ризик втрати корпоративних знань. Проєктний характер діяльності та постійна зміна складу команд можуть призводити до втрати накопиченого досвіду після завершення окремих проєктів.	Розвиток системи управління знаннями. Створення єдиної корпоративної бази знань, стандартизація документації, накопичення та поширення кращих практик реалізації ІТ-проєктів.
5. Зростання складності інформаційних потоків. Збільшення кількості проєктів супроводжується ускладненням інформаційної взаємодії між структурними підрозділами та командами.	Цифровізація управлінських процесів. Інтеграція корпоративних інформаційних систем (ERP, CRM, Jira, Confluence, BI-платформ), автоматизація контролю виконання проєктів та управління ресурсами.
6. Недостатній рівень аналітичної підтримки управління. Традиційні інструменти моніторингу не завжди забезпечують своєчасне прогнозування ризиків і оцінювання ефективності реалізації проєктів.	Посилення аналітичної підтримки прийняття рішень. Використання технологій Business Intelligence (BI), систем прогнозування аналітики, KPI-моніторингу та інструментів штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень.
7. Необхідність подальшого розвитку корпоративної взаємодії. Робота крос-функціональних команд потребує постійного вдосконалення внутрішніх комунікацій та підтримання єдиних корпоративних стандартів.	Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Удосконалення механізмів командної взаємодії, розвиток програм професійного навчання, обміну знаннями та підвищення залученості персоналу.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення адаптивності організаційної структури, ефективнішого використання ресурсного потенціалу підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку ІТ-послуг.

Таким чином, результати проведеної діагностики свідчать, що існуюча проєктна організаційна структура ТОВ «Кіндрил Україна» загалом відповідає сучасним вимогам функціонування ІТ-компаній та забезпечує ефективну реалізацію бізнес-процесів. Разом із тим подальше масштабування діяльності підприємства потребує удосконалення механізмів координації проєктів, цифровізації управлінських процесів, розвитку системи управління знаннями, оптимізації використання кадрового потенціалу та розширення аналітичної підтримки управлінських рішень. Саме зазначені напрями доцільно розглядати як ключові резерви розвитку організаційної структури підприємства, що стануть основою для розроблення практичних рекомендацій у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Зарубіжний досвід удосконалення організаційного проєктування систем управління на підприємстві

В умовах цифрової трансформації економіки організаційне проєктування систем управління набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Провідні світові компанії дедалі частіше відмовляються від традиційних жорстко ієрархічних моделей управління на користь більш гнучких, адаптивних та клієнтоорієнтованих організаційних структур. Основною метою таких трансформацій є підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, ефективніше використання людського капіталу, розвиток інноваційного потенціалу та забезпечення стійкості бізнесу до динамічних змін зовнішнього середовища.

Світова практика свідчить, що сучасне організаційне проєктування дедалі більше ґрунтується на процесному, проєктному та мережевому підходах. Особливо активно ці принципи застосовуються у високотехнологічних компаніях, діяльність яких пов'язана з реалізацією складних цифрових проєктів, розробкою програмного забезпечення та управлінням ІТ-інфраструктурою. Саме тому досвід міжнародних ІТ-компаній є найбільш релевантним для вдосконалення організаційної структури ТОВ «Кіндрил Україна».

Одним із найуспішніших прикладів сучасного організаційного проєктування є корпорація «Kyndryl», до складу якої входить досліджуване підприємство. Після відокремлення від IBM компанія сформувала організаційну модель, засновану на клієнтоорієнтованому управлінні, цифровізації бізнес-процесів та високому рівні автономності проєктних команд. Особливістю організаційної структури Kyndryl є поєднання функціонального та проєктного управління, коли стратегічні напрями визначаються на

корпоративному рівні, а реалізація конкретних проєктів здійснюється міжфункціональними командами, сформованими відповідно до потреб замовника.

Переконливим втіленням результативного впровадження новітніх організаційних концепцій слугує досвід корпорації Microsoft. У своїй повсякденній практиці гігант ІТ-ринку спирається на інструментарій гнучкого управління, де ключову роль відіграє філософія Agile. Такий підхід дає змогу оперативно розгортати інтегровані поліпрофільні групи під індивідуальні вимоги конкретного бізнес-проєкту, специфіку програмного продукту чи безпосередні запити замовників.

В основі архітектури цієї компанії лежить інтенсифікація горизонтальних зв'язків між фахівцями, суттєве делегування повноважень на нижчі рівні та плекання унікальної внутрішньої культури. Ця культура всіляко стимулює виявлення творчої ініціативи, взаємодопомогу та індивідуальну підзвітність за фінальний результат. Оскільки лєвова частка тактичних рішень ухвалюється безпосередньо всередині автономних робочих груп, компанії вдається мінімізувати бюрократичні затримки, суттєво прискорити реліз продуктів та миттєво підлаштовуватися під коливання глобального ринку.

Не менш виразні результати демонструє управлінська модель корпорації Amazon, де ключовий акцент зміщено на глибоку суверенність окремих ланок. Замість громіздких та неповоротких класичних департаментів менеджмент формує компактні, повністю самостійні підрозділи. Кожне таке мікрооб'єднання несе повну відповідальність за весь життєвий цикл дорученого сервісу або продукту – від перших етапів розробки концептуальної ідеї до довгострокового сервісного супроводу та комунікації з кінцевими споживачами.

Завдяки впровадженню цієї стратегії компанія успішно ліквідувала зайві поверхи управлінської вертикалі, підвищила швидкість прийняття рішень, посилила особисту відповідальність кожного розробника та створила бездоганний клімат для генерування й упровадження інноваційних рішень.

Особливу позицію на світовій арені посідає корпорація Google, де наріжним каменем організаційного прогресу визнано максимально ефективне використання інтелектуального потенціалу співробітників. Керівництво фокусується на створенні такого внутрішнього простору, який би максимально каталізував професійне самовдосконалення, розкривав творчий інстинкт та стимулював пошук нестандартних ідей.

Для реалізації цієї мети компанія масштабно залучає принципи командної самоорганізації, прогресивне програмне забезпечення для підтримки лідерських функцій, передові системи HR-аналітики та гнучкі інструменти оцінювання індивідуальної і колективної продуктивності. Водночас системна увага приділяється процесам акумуляції та дистрибуції внутрішніх знань, безперервному підвищенню кваліфікації та формуванню філософії Life-Long Learning (навчання протягом усього життя). Саме інтелектуально-людський ресурс позиціонується компанією як головне джерело тривалої конкурентоспроможності та безперебійного інноваційного оновлення.

Для більшості європейських бізнес-структур притаманний більш комплексний, багатоаспектний погляд на організаційне проєктування. У їхній практиці цифрова трансформація обов'язково синхронізується із засадами корпоративної соціальної відповідальності та парадигмою сталого розвитку. Корпорації Німеччини, Нідерландів, а також країн Скандинавського регіону здійснюють активне розгортання бізнес-моделі Digital Enterprise («Цифрове підприємство»). Цей підхід вимагає безшовної інтеграції операційних процесів, корпоративних інформаційних мереж, систем управління персоналом та безпосередньо виробничих потужностей у межах консолідованого віртуального середовища.

Провідну роль у забезпеченні життєздатності такого простору відіграють аналітичні комплекси Business Intelligence, інтерактивні дашборди моніторингу ключових показників, автоматизовані сервіси аудиту ефективності та алгоритми предиктивного аналізу.

Завдяки цим цифровим інструментам вища управлінська ланка завжди володіє вичерпним масивом актуальних даних. Це є обов'язковою умовою для оперативного прийняття виважених рішень, а також дозволяє досягти абсолютної прозорості та максимальної віддачі від роботи підприємства загалом.

Характерною ознакою передових управлінських архітектур сьогодення є фокусування на капіталізації людських ресурсів та створенні сприятливого мікроклімату для постійного професійного розвитку персоналу. Паралельно з цим критично важливого значення набувають процеси систематизації корпоративного досвіду, а також впровадження хмарних і мережових платформ, призначених для організації ефективної командної взаємодії.

У межах діяльності глобальних лідерів ринку більшість бізнес-процесів та адміністративних процедур протікають всередині спільної цифрової екосистеми. Таке рішення гарантує:

- миттєву циркуляцію інформаційних потоків між підрозділами;
- абсолютну видимість усіх етапів розробки проєктів;
- жорсткий моніторинг цільового використання наявних ресурсів;
- якісну інформаційно-аналітичну підтримку дій керівництва.

У результаті суттєво оптимізується внутрішня синергія між автономними структурами, а саме підприємство здобуває здатність набагато швидше й пластичніше реагувати на виклики динамічного зовнішнього оточення.

Ретельне вивчення операційного досвіду флагманів світової ІТ-індустрії доводить, що сучасне організаційне проєктування базується на синергетичному поєднанні новітніх технологій, гнучких управлінських методологій, суверенності робочих груп та безперервного апгрейду компетенцій персоналу. Комбінація цих елементів дозволяє вибудувати високоефективну систему менеджменту, здатну швидко адаптуватися до мінливих зовнішніх умов, раціонально розподіляти наявні активи та підтримувати стабільно високу інноваційну динаміку бізнесу.

Узагальнення зарубіжного досвіду дозволяє виділити низку сучасних тенденцій розвитку організаційного проектування систем управління підприємствами:

- перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких проектних і матричних моделей управління;
- широке використання крос-функціональних команд для реалізації складних проєктів;
- цифровізація управлінських процесів та інтеграція корпоративних інформаційних систем;
- розвиток систем управління знаннями та накопичення корпоративного досвіду;
- застосування технологій штучного інтелекту, Business Intelligence та прогнозової аналітики під час прийняття управлінських рішень;
- посилення автономності менеджерів проєктів при одночасному збереженні єдиних корпоративних стандартів;
- орієнтація системи управління на безперервне навчання персоналу та розвиток цифрових компетентностей.

Зіставлення передових світових трендів із результатами комплексної діагностики, проведеної в ТОВ «Кіндрил Україна», дозволяє зробити висновок про високий рівень модернізації компанії. Досліджувана організація вже успішно інтегрувала у свою діяльність фундаментальні принципи новітнього організаційного проектування. Зокрема, архітектура менеджменту підприємства базується на:

- проєктно-орієнтованому підході до виконання завдань;
- формуванні поліпрофільних (крос-функціональних) робочих груп, які об'єднують фахівців різних напрямів;
- масштабному залученні спеціалізованого цифрового інструментарію для координації та моніторингу поточних процесів.

Водночас здійснений аналітичний огляд допоміг окреслити низку перспективних зон зростання. Їх послідовна оптимізація дозволить

максимально наблизити внутрішню структуру компанії до найкращих міжнародних стандартів.

1. Інституціоналізація корпоративного досвіду: Менеджмент знань.

Формування та активний розвиток внутрішньої системи управління знаннями. Це необхідно для акумуляції, структурування та безперешкодного трансферу унікальних напрацювань і практичного досвіду між різними командами розробників.

2. Дата-центричність управлінського контуру: Предиктивна аналітика.

Суттєве розширення сфери застосування інструментів цифрової аналітики (Data Analytics) та систем Business Intelligence. Це дозволить забезпечити вищу ланку менеджменту надійною інформаційною базою для ухвалення точних, обґрунтованих і проактивних рішень.

3. Оптимізація внутрішнього балансу: Диспетчеризація ресурсів.

Удосконалення поточних механізмів розподілу та вирівнювання операційного навантаження між задіяними проєктними групами. Такий крок є критично важливим для запобігання професійному вигоранню персоналу та підвищення загальної продуктивності праці.

4. Децентралізація владних повноважень: Горизонтальне управління.

Послідовне підвищення рівня суверенності команд за рахунок ширшого делегування тактичних управлінських функцій безпосередньо на рівень виконавців, що значно прискорить внутрішні процедури погодження.

5. Розбудова безшовного цифрового простору: Екосистемна інтеграція.

Глибока інтеграція розрізнених корпоративних інформаційних систем і сервісів у межах консолідованої, єдиної цифрової платформи управління. Це дозволить повністю усунути дублювання даних та максимізувати швидкість інформаційного обміну між підрозділами.

Реалізація зазначених трансформацій дозволить ТОВ «Кіндрил Україна» перетворити наявну систему менеджменту на гнучку, високоадаптивну екосистему, яка здатна оперативно реагувати на виклики глобального ІТ-ринку.

З метою узагальнення зарубіжного досвіду та визначення можливостей його адаптації до умов функціонування ТОВ «Кіндрил Україна» доцільно здійснити порівняльний аналіз найбільш поширених міжнародних практик організаційного проєктування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Можливості адаптації зарубіжного досвіду організаційного проєктування до діяльності ТОВ «Кіндрил Україна»

Зарубіжна практика	Характеристика	Поточний стан у ТОВ «Кіндрил Україна»	Доцільність впровадження
Agile та Scrum	Гнучке управління проєктами	Використовується	Подальше масштабування
Крос-функціональні команди	Об'єднання спеціалістів різних напрямів	Використовується	Розвиток горизонтальної взаємодії
Project Management Office (PMO)	Централізована координація портфеля проєктів	Частково реалізовано	Доцільно посилити
Knowledge Management	Управління корпоративними знаннями	Реалізовано частково	Створення єдиної бази знань
Business Intelligence	Аналітична підтримка управління	Обмежене використання	Доцільне розширення
AI-аналітика	Прогнозування та підтримка управлінських рішень	На етапі розвитку	Висока перспективність
Цифрова інтеграція бізнес-процесів	Єдина інформаційна екосистема	Часткова інтеграція	Подальша цифровізація

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Отже, аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що ключовими напрямками розвитку сучасних систем управління є цифровізація управлінських процесів, гнучкість організаційної структури, розвиток людського капіталу, посилення ролі управління знаннями та використання аналітичних технологій підтримки прийняття рішень. Для ТОВ «Кіндрил Україна» адаптація зазначених підходів є цілком доцільною, оскільки вони відповідають специфіці діяльності підприємства, особливостям його проєктної організації та стратегічним пріоритетам міжнародної корпорації Kyndryl. Реалізація визначених напрямів створить основу для розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційного проєктування системи управління

підприємством, які будуть запропоновані у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

3.2. Стратегічні напрями вдосконалення організаційного проєктування системи управління підприємством

Проведений аналіз організаційної структури, фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Кіндрил Україна», а також узагальнення зарубіжного досвіду організаційного проєктування дозволили встановити, що існуюча система управління підприємством загалом відповідає сучасним вимогам функціонування ІТ-компаній. Проєктна організаційна структура забезпечує достатній рівень гнучкості, швидке реагування на потреби замовників, ефективне використання професійних компетентностей персоналу та підтримує реалізацію складних цифрових проєктів. Водночас виявлені у другому розділі проблеми свідчать про необхідність її подальшого вдосконалення відповідно до сучасних тенденцій розвитку цифрової економіки.

Враховуючи результати проведеної діагностики, доцільно сформулювати стратегічні напрями розвитку організаційного проєктування системи управління підприємством, реалізація яких дозволить підвищити адаптивність організації, ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Пріоритетним вектором модернізації поточної системи менеджменту організації має стати подальша еволюція інструментарію управління проєктами. Як демонструють аналітичні дані, розгорнута на підприємстві управлінська модель забезпечує належну продуктивність. Проте за умов масштабування бізнесу та збільшення портфеля замовлень виникає гостра потреба у формуванні більш системного і централізованого підходу до координації робочих процесів.

Для розв'язання цього завдання доцільно суттєво розширити функціональне поле та повноваження Офісу управління проєктами (Project

Management Office – PMO). На цю структуру покладаються такі критично важливі обов'язки, як впровадження, уніфікація та підтримання єдиних корпоративних стандартів проєктного менеджменту. Також офіс має забезпечувати стратегічне узгодження, формування та комплексний супровід усього портфеля замовлень, здійснювати безперервний аудит потенційних загроз, ризик-менеджмент та контроль за раціональним і ощадливим розподілом наявних ресурсів.

Інституціоналізація зазначених функцій дозволить якісно оптимізувати комунікацію між окремими робочими групами, виведе на новий рівень точність оперативного й стратегічного планування, а також допоможе максимально ефективно розкрити інтелектуальний та трудовий потенціал штату.

Наступним вагомим кроком на шляху оптимізації архітектури підприємства є масштабна цифрова трансформація адміністративних та операційних контурів. Здійснений аналіз чітко засвідчує, що результативність та обґрунтованість лідерських рішень перебувають у прямій залежності від швидкості збору, обробки, верифікації та аналітичного розбору поточних даних.

З огляду на це особливої актуальності набуває безшовна інтеграція різномірних інформаційних систем, які зараз забезпечують управління фінансами, кадровим складом, клієнтським досвідом та безпосередньо проєктною діяльністю. Побудова єдиного консолідованого цифрового простору на базі передових ERP-, CRM-, HRM- та BI-платформ дозволить повністю ліквідувати проблему дублювання інформації, автоматизувати рутинні процедури контролю, гарантувати абсолютну прозорість внутрішніх інформаційних потоків і кардинально зменшити часові витрати на підготовку управлінських рішень.

Створення дієвої системи управління знаннями є стратегічною потребою, особливо в IT-секторі. Саме тут унікальні компетенції персоналу, накопичені практичні напрацювання та інтелектуальні здобутки виступають головним активом, що формує довгострокові конкурентні переваги компанії.

Для цього необхідна побудова єдиного інформаційного репозиторію, де будуть чітко систематизовані всі типові проєктні архітектури, технічна документація, стандартизовані шаблони, методичні посібники та детальні кейси вже завершених проєктів.

Практичне впровадження такої бази знань забезпечить прискорену адаптацію нових співробітників, які значно швидше входитимуть у курс справ за рахунок доступу до накопиченого досвіду. Крім того, це гарантує прямий трансфер професійних компетенцій між різними командами, суттєво підвищить якість і обґрунтованість рішень і захистить бізнес від втрати критично важливих експертних напрацювань у разі плинності кадрів.

Сучасна динаміка розвитку бізнесу унеможливорює використання застарілих методів контролю. Коли кількість паралельних процесів стрімко зростає, класичні підходи більше не спроможні забезпечити належну точність і швидкість аналізу. У таких реаліях критично важливо змістити фокус у бік аналітичних систем Business Intelligence, інструментів предиктивного (прогнозного) аналізу та алгоритмів штучного інтелекту.

Залучення таких технологій дозволяє керівництву у режимі реального часу відстежувати рентабельність та ефективність виконання завдань, точно розраховувати майбутнє навантаження на команду, заздалегідь ідентифікувати приховані операційні ризики та здійснювати перманентний моніторинг ключових показників ефективності підприємства. Завдяки цьому компанія отримує можливість здійснити стратегічний перехід від пасивного реагування на проблеми, що вже виникли, до їхнього завчасного моделювання, прогнозування та ефективного попередження.

Головним чинником довгострокової життєздатності організації залишається її людський капітал. Показники діяльності компанії демонструють унікальну закономірність: попри фактичне зменшення кількісного складу персоналу, підприємство зуміло зберегти і навіть примножити позитивну динаміку фінансових результатів. Проте цей успіх має зворотний бік – суттєве

підвищення інтенсивності праці та навантаження на співробітників, що залишилися.

У довгостроковій перспективі такий контур неминуче призведе до падіння продуктивності, демотивації та погіршення професійного благополуччя колективу. Для нівелювання цих деструктивних явищ необхідно модернізувати HR-стратегію за кількома послідовними напрямками:

- **Предиктивний HR-менеджмент:** впровадження точних аналітичних інструментів для довгострокового прогнозування кадрових потреб під майбутні контракти та розширення діяльності.
- **Розвиток лідерських якостей:** системне прокачування управлінських та професійних навичок керівників середньої та нижчої ланки управління.
- **Формування кадрового резерву:** створення внутрішнього пулу потенційних кандидатів на ключові позиції для забезпечення безперебійності всіх бізнес-процесів.
- **Персональні треки зростання:** розробка індивідуальних освітніх та кар'єрних траєкторій для підвищення залученості та утримання провідних фахівців.

Реалізація цих заходів безпосередньо сприятиме зміцненню загального кадрового потенціалу, підвищить лояльність співробітників та гарантуватиме стабільну, злагоджену роботу всіх проєктних команд. Зрештою, продуктивність будь-якої організаційної структури щільно пов'язана з рівнем зрілості її внутрішньої культури та якістю інформаційного обміну. Оскільки проєктна діяльність апріорі вимагає постійної взаємодії фахівців із різних департаментів, швидкість і точність комунікації між ними безпосередньо впливають на загальний фінансовий результат. Тому менеджменту необхідно сфокусуватися на розширенні можливостей для горизонтальної взаємодії, минаючи складні вертикальні ієрархічні ланцюжки. Слід створити сприятливе середовище для вільного шерингу професійним досвідом, модернізувати поточні корпоративні канали зв'язку та підтримувати філософію відкритого, демократичного

обговорення управлінських ініціатив. Паралельно з цим важливо впроваджувати цільові програми, орієнтовані на згуртування колективу, посилення синергії та укорінення спільних цінностей. Комплексна реалізація цих рішень дозволить сформувати єдину команду, максимізувати ефективність взаємодії між проєктними групами та створити ідеальний мікроклімат для інноваційного стрибка підприємства.

Окремим напрямом стратегічного розвитку має стати підвищення рівня організаційної гнучкості. Сучасний ІТ-ринок характеризується високою динамікою змін, що потребує постійної адаптації організаційної структури до нових умов функціонування. Доцільним є використання принципів адаптивного організаційного проєктування, які передбачають регулярний перегляд управлінських процесів, швидке формування міжфункціональних команд, перерозподіл ресурсів відповідно до зміни портфеля проєктів та використання гнучких механізмів прийняття управлінських рішень.

Узагальнення запропонованих напрямів удосконалення дозволило сформувати стратегічну модель розвитку організаційного проєктування системи управління ТОВ «Кіндрил Україна», яка представлена на рисунку 3.1.

Отже, запропоновані стратегічні напрями формують комплексний підхід до вдосконалення організаційного проєктування системи управління ТОВ «Кіндрил Україна». Їх реалізація забезпечить не лише підвищення ефективності внутрішніх управлінських процесів, а й створить організаційні передумови для подальшого масштабування діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку інформаційних технологій та забезпечення довгострокового сталого розвитку. Водночас кожен із визначених напрямів потребує конкретизації у вигляді практичних організаційно-економічних заходів, механізмів реалізації та оцінювання очікуваних результатів, що стане предметом подальших досліджень у наступних підпунктах кваліфікаційної роботи.



Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями вдосконалення організаційного проєктування системи управління ТОВ «Кіндрил Україна»

Джерело: розроблено автором. Для графічного оформлення використано генеративний штучний інтелект ChatGPT (OpenAI); зміст, структура та вихідні дані визначені автором.

Розроблені вектори модернізації управлінської архітектури мають чітко виражену системну та багатогранну природу. Такий підхід зумовлений тим, що заплановані зміни одночасно охоплюють структурно-організаційні, технологічні, кадрово-мотиваційні, а також аналітично-інформаційні вектори життєдіяльності суб'єкта господарювання. Комплексне впровадження цих рішень закладе міцне підґрунтя для трансформації поточної моделі менеджменту.

У результаті компанія зможе вибудувати вискоеластичну, адаптивну та глибоко цифровізовану управлінську екосистему. Оновлена структура дозволить підприємству оперативно й гнучко реагувати на будь-які трансформації чи загрози у зовнішньому економічному просторі. Окрім того, це гарантуватиме бездоганну диригенцію та координацію в межах проєктної діяльності й дозволить утримувати стабільно високі конкурентні позиції на ринку протягом тривалого часу.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети шляхом комплексного дослідження теоретичних засад організаційного проєктування систем управління підприємствами, проведення всебічного аналізу особливостей функціонування системи управління ТОВ «Кіндрил Україна» та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її подальшого вдосконалення в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Результати дослідження підтвердили, що організаційне проєктування сьогодні є одним із найважливіших інструментів забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Його значення виходить далеко за межі побудови організаційної структури, адже воно охоплює комплекс взаємопов'язаних управлінських, кадрових, інформаційних і технологічних рішень, спрямованих на узгодження внутрішньої організації підприємства зі стратегічними пріоритетами, бізнес-процесами та вимогами динамічного зовнішнього середовища. Саме ефективно спроектована система управління створює необхідні передумови для підвищення гнучкості організації, раціонального використання ресурсів і зміцнення її конкурентних позицій.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне узагальнення сучасних підходів до організаційного проєктування систем управління.

Проаналізовано наукові погляди щодо сутності цього поняття, систематизовано його основні принципи, методи та інструменти. За результатами проведеного аналізу встановлено, що найбільш ефективне функціонування сучасних підприємств забезпечується завдяки інтеграції системного, процесного, адаптивного та проєктного підходів, поєднання яких дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати ефективну координацію бізнес-процесів і підтримувати стратегічний розвиток підприємства.

У другому розділі проведено комплексне дослідження діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» як сучасної ІТ-компанії, що входить до складу міжнародної корпорації Kyndryl.

Аналіз засвідчив, що підприємство використовує проєктну модель організації управління, яка поєднує централізоване стратегічне керівництво з боку материнської компанії із достатньо високою гнучкістю операційного управління.

Важливими особливостями функціонування підприємства є використання крос-функціональних команд, застосування сучасних методологій Agile, Scrum і Kanban, а також активне використання цифрових платформ для управління проєктною діяльністю.

Комплексний аудит ключових фінансово-економічних показників діяльності організації наочно довів її стабільне та прогресивне зростання протягом 2023–2025 років. Упродовж цього трирічного вікна спостереження компанія продемонструвала стрімку висхідну динаміку, зумівши наростити обсяги сукупного доходу майже у три рази. Паралельно з цим чистий фінансовий результат (чистий прибуток) виявив ще більш суттєві темпи еволюції, збільшившись у понад 3,6 раза порівняно з базовим періодом.

Звичайно, масштабне розширення операційної діяльності спровокувало й цілком природне зростання витратної частини бюджету. Проте менеджменту вдалося утримати баланс, зберігши високі параметри рентабельності та міцний рівень платоспроможності й фінансової стійкості. Такі результати є чітким індикатором кількох важливих чинників: високої продуктивності сформованої архітектури корпоративного менеджменту; раціональної та зваженої організації ключових внутрішніх бізнес-процесів; високої адаптивності бізнесу, який довів свою здатність успішно та прибутково функціонувати в умовах висококонкурентного й мінливого середовища сучасного ринку інформаційних технологій.

Водночас проведена діагностика організаційної структури дозволила виявити низку проблем, які можуть стримувати подальший розвиток

підприємства. До основних із них віднесено складність координації одночасної реалізації великої кількості проєктів, нерівномірне завантаження персоналу, високу залежність від людського капіталу, необхідність подальшої інтеграції інформаційних систем, недостатній розвиток корпоративної системи управління знаннями та потребу у вдосконаленні механізмів аналітичної підтримки управлінських рішень.

Разом із цим визначено резерви розвитку, реалізація яких дозволить підвищити адаптивність організаційної структури та ефективність функціонування підприємства.

У третьому розділі досліджено зарубіжний досвід організаційного проєктування систем управління та встановлено, що сучасні міжнародні компанії дедалі активніше переходять до використання адаптивних, мережових і матричних моделей управління, цифрових платформ, гнучких методологій управління проєктами, систем управління знаннями та аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень.

Узагальнення міжнародних практик дозволило визначити найбільш перспективні напрями їх використання у діяльності досліджуваного підприємства.

За результатами дослідження запропоновано комплекс стратегічних напрямів удосконалення організаційного проєктування системи управління ТОВ «Кіндрил Україна», серед яких: розвиток офісу управління проєктами (РМО); інтеграція корпоративних цифрових інформаційних систем; формування системи управління знаннями; впровадження сучасних інструментів Business Intelligence та прогнозової аналітики; удосконалення системи розвитку людського капіталу; розвиток корпоративної культури й внутрішніх комунікацій; підвищення організаційної гнучкості шляхом адаптивного організаційного проєктування.

Практична цінність запропонованих рекомендацій полягає в можливості їх використання для підвищення ефективності системи управління підприємством, оптимізації використання людських і фінансових

ресурсів, покращення координації проєктної діяльності, прискорення прийняття управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку інформаційних технологій.

Окремі положення роботи можуть бути використані й іншими підприємствами, діяльність яких базується на проєктному управлінні та цифрових технологіях.

Отже, поставлену у кваліфікаційній роботі мету досягнуто повною мірою, а всі визначені завдання виконано.

Результати дослідження підтверджують, що вдосконалення організаційного проєктування системи управління є важливою передумовою забезпечення ефективності функціонування сучасних підприємств, підвищення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бражна, Л. В., & Ліснічук, О. А. (2025). Заходи підтримки промисловості України під час війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 15(1), 406–415. <https://doi.org/10.32750/2025-0136>
2. Верхола, Б. (2022). Основні засади управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах. У *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (с. 240–243). Західноукраїнський національний університет.
3. Гріщенко, І., & Гринчук, Т. (2022). Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>
4. Громова, О. Є. (2020). *Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: Маркетингові аспекти формування*. Хмельницький національний університет.
5. Далик, В. П., Бутельський, Я. Ю., Писаренко, А. М., & Ярмус, С. С. (2024). Вплив конкурентного середовища на систему формування інвестиційної стратегії підприємств. *Академічні візії*, 32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11936379>
6. Демків, І. О. (2019). Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки. У Т. Г. Васильців & Р. Л. Лупак (Ред.), *Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки*. ННВК «АТБ».
7. Кадирус, А. В., & Курбацька, Л. М. (2023). Конкурентне середовище та його вплив на діяльність підприємства. У *Актуальні проблеми*

економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (с. 30–33). ДДАЕУ.

8. Ковальчук, І., & Орлова-Курилова, О. (2025). Цифрова трансформація управління якістю на підприємстві засобами штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 79(3), 294–300. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-294-300>

9. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. (2018). *ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT)*. ДП «УкрНДНЦ».

10. Омеляненко, Т. В., Барабась, Д. О., & Вакуленко, А. В. (2016). *Управління конкурентоспроможністю підприємства* (2-ге вид.). КНЕУ.

11. Системи управління якістю. Вимоги. (2015). *ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)*. ДП «УкрНДНЦ».

12. Собакар, М. (2025). Особливості системи управління ризиками в період воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 10(2), 278–283. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-54>

13. Сохань, І. В., Западенко, В. О., & Лузан, Є. С. (2025). Адаптація системи управління якістю до нових викликів цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*, 15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17151692>

14. Станкова, А. С. (2022). Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>

15. Тарасова, Г. О. (2019). *Управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності* (Дисертація доктора економічних наук). Тернопіль.

16. Тарнавська, Н. П. (2008). *Управління конкурентоспроможністю підприємств: Теорія, методологія, практика*. Економічна думка.

17. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху. (2018). *ДСТУ ISO 9004:2018 (ISO 9004:2018, IDT)*. ДП «УкрНДНЦ».

18. Шишковський, С., & Одінцова, О. (2022). Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110>
19. Ярмус, Д. В. (2025). Ризик менеджмент в умовах воєнного стану: Адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 93(2, Ч. 1), 337–343. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>
20. Безпека та стабільність. Системи управління неперервністю бізнесу. Вимоги. (2021). *ДСТУ EN ISO 22301:2021 (EN ISO 22301:2019, IDT; ISO 22301:2019, IDT)*. ДП «УкрНДНЦ».
21. Carvalho, A. V., & Lima, T. M. (2022). Quality 4.0 and cognitive engineering applied to quality management systems: A framework. *Applied System Innovation*, 5(6), Article 115. <https://doi.org/10.3390/asi5060115>
22. Hafid, A., Sebtaoui, F. E., & Mouchtachi, A. (2025). An overview of the transformation towards Quality 4.0: Technological needs, challenges, and benefits. *Engineering Proceedings*, 112(1), Article 18. <https://doi.org/10.3390/engproc2025112018>
23. Inshutiyimana, S., Rana, K. R., Abdullahi, F. A., & Aleu, M. M. (2025). Artificial intelligence for pharmaceutical quality assurance in Kenya. *IET Collaborative Intelligent Manufacturing*, 7, Article e70033. <https://doi.org/10.1049/cim2.70033>
24. Komkowski, T., Antony, J., Garza Reyes, J. A., Tortorella, G. L., & Empl, T. P. (2023). A systematic review of the integration of Industry 4.0 with quality-related operational excellence methodologies. *Quality Management Journal*, 30(1), 3–15. <https://doi.org/10.1080/10686967.2022.2144783>
25. Khosrow-Pour, M. (Ed.). (2018). *Entrepreneurship, collaboration, and innovation in the modern business era* (Advances in Logistics, Operations, and Management Science). IGI Global.

26. Kupper, D., Knizek, C., Ryeson, D., & Nocker, J. (2019). *Quality 4.0 takes more than technology*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2019/quality-4.0-takes-more-than-technology>
27. Laguir, I., Gupta, S., & Bose, I. (2022). Analytics capabilities and organizational competitiveness: Unveiling the impact of management control systems and environmental uncertainty. *Decision Support Systems*, 156, Article 113744.
28. Martins, Y. S., Sampaio, P. A. C., Silva, C. E. S., & Gabriel, L. C. (2022). ISO 9001:2015 and risk-based thinking: Scientific research insights. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(11–12), 1326–1343. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1954898>
29. Martins, Y. S., Silva, C. E. S., & Gaudencio, J. H. D. (2021). From theory to practice: A risk management model for SMEs in the context of ISO 9001. *Production*, 31. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20210036>
30. Matias Correia, R., Dias, A. R., Cruz Correia, R., Domingues, P., & Sampaio, P. (2024). Suitability of ISO 9001:2015 standard in the digital transformation context: Literature review. In *Proceedings of the 6th International Conference on Quality Engineering and Management (ICQEM 2024)* (pp. 206–223). https://publicacoes.riqual.org/wp-content/uploads/2024/06/icqem_24_206_223.pdf
31. Palencia, D. B., Barraza, L. L., & Jiménez, J. M. (2022). Organizational capabilities and competitive strategies in a developing country: An empirical analysis. *Procedia Computer Science*, 210, 358–362.
32. Sony, M., Antony, J., & Douglas, J. A. (2020). Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0: A narrative review of literature and future directions for research. *The TQM Journal*, 32(4), 779–793. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0275>
33. Sulistiyowati, W., Suef, M., & Singgih, M. L. (2025). Integrating ISO 31000 with POAC: A novel framework for risk management in quality

improvement projects. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(34s), 184–201. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i34s.5787>

34. Zhytar, M., & Lisnichuk, O. (2022). Prospects of integration of the Ukrainian economy into the European economic area. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 9(3), 86–93.

35. Zuo, E., Du, X., Aysa, A., Lv, X., Muhammad, M., Zhao, Y., & Ubul, K. (2022). Anomaly score based risk early warning system for rapidly controlling food safety risk. *Foods*, 11(14), Article 2076. <https://doi.org/10.3390/foods11142076>