

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В УМОВАХ ЗМІН**САКУН Леся¹, СУХОМЛИН Лариса², ШИШЛОВА Юлія³**¹Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
<https://orcid.org/0000-0001-5113-4154>e-mail: lesyasakun13@gmail.com²Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
<https://orcid.org/0000-0001-9511-5932>e-mail: lar.sukhomlyn@gmail.com³Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
<https://orcid.org/0009-0008-9177-2116>e-mail: shyulia17@gmail.com

У статті досліджено вплив воєнного стану на організаційне проектування та інноваційні стратегії українських підприємств, акцентується увага на адаптації традиційних підходів до нових змін. У ході дослідження було проведено аналіз різних методів перепроєктування робіт, зокрема: розширення обов'язків, створення автономних робочих місць, запровадження гуртків якості та гнучкого графіку роботи. Встановлено, що ці методи можуть значно підвищити задоволеність працівників та їхню продуктивність, однак для досягнення оптимальних результатів вони повинні бути адаптовані до конкретного контексту організації, її цілей, культури та структури. Особливу увагу приділено впровадженню цифрових інструментів та інноваційних технологій, які полегшують процес організаційного проектування. Зокрема, ERP-системи нового покоління (ERP II) дозволяють організаціям ефективніше управляти ресурсами, інтегруватися з контрагентами та координувати бізнес-процеси. Проектування бізнес-процесів із застосуванням методологій SADT, IDEF та ABC сприяє покращенню ефективності управління, оптимізації ресурсів і підвищенню стійкості підприємств в умовах нестабільності. У статті також розглядається питання ефективності в IT-компаніях, де важливо поєднувати внутрішні та зовнішні показники. Для великих IT-корпорацій актуальним залишається використання соціального порівняння з конкурентами, що дозволяє оцінити ефективність за такими критеріями, як ринкова частка, відгуки клієнтів та здатність швидко адаптуватися до змін і доводити доцільність застосування комплексного методу.

Ключові слова: інноваційні стратегії, організаційне проектування, управління змінами, воєнний стан, ERP-системи, доменні ефективності, IT-компанії.

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМ**

Для забезпечення високого рівня організації необхідно, щоб вона була ретельно спроектована, регламентована та нормована, мала чіткі цілі, а також забезпечувалась необхідними інструкціями, інформацією та ресурсами, з використанням відповідної технології. Умови воєнного стану створюють виклики для організаційного проектування, змінюючи динаміку та вимагаючи адаптації управлінських стратегій. Основна проблема полягає в тому, що існуючі підходи можуть бути неефективними або недостатньо пристосованими до змін, які виникають в умовах військових конфліктів, тому на сучасному етапі розвитку суспільства важливо дослідити та проаналізувати вплив воєнного стану на організаційне проектування.

Вивчення впливу воєнного стану на організаційні структури та комунікацію здійснюється крізь аналіз рівня безпеки персоналу, методик управління ресурсами, оцінки ризиків та ін. Також потрібно оперувати поняттями і порядком здійснення організаційного проектування для успішного функціонування в подальшому і підвищення ефективності діяльності та загальної стійкості підприємства, що включає визначення критеріїв ефективності та інструментів для оцінки результатів діяльності організації; розробку практичних рекомендацій, з метою поліпшення здатності адаптуватися та діяти ефективно в умовах нестабільності. Вирішення проблеми організаційного проектування під час війни – можливість для розробки інноваційних стратегій та підходів, які можуть допомогти підприємствам управляти своєю діяльністю в умовах змін та забезпечити ефективність їхнього функціонування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значну кількість праць науковців присвячено вивченню змістовного наповнення поняття «організаційне проектування» (Дж. Гелбрейт [1], В. Кукоба [2], Т. Акімова, Т. Данилюк [3] та ін.). Дослідження Дж. Томпсона, Р. Квіна та К. Камерона зосереджені на вивченні організаційної культури, лідерства, ефективності та адаптації організацій до змін і невизначеності, з акцентом на вплив середовища, конкурентні цінності та позитивні організаційні зміни.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Станом на сьогодні значна кількість праць присвячена вивченню поняття «організаційне проектування», проте не приділяється увага аспектам організаційного проектування в умовах воєнного стану, що потребує подальшого вивчення і розробки ефективних інноваційних стратегій при виникненні кризових ситуацій, включаючи безпеку персоналу та роль лідерства в управлінні змінами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження впливу умов воєнного стану на організаційне проектування, визначення оптимальних стратегій та розробка критеріїв для оцінки ефективності діяльності організації за умов нестабільної політико-економічної ситуації в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Організаційне проектування – це процес створення або перегляду структури та процесів організації з метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення ефективності її функціонування. Організаційне проектування включає аналіз поточного стану організації, вивчення її місії, цілей та стратегії, а також визначення оптимальної структури, розподілу відповідальності, процесів управління, координації та співпраці для досягнення поставлених завдань. Сутність організаційного проектування полягає в тому, що воно допомагає організації розробити оптимальну структуру і процеси, щоб забезпечити гнучкість, ефективність та високу продуктивність. Організаційне проектування також враховує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію, такі як ринок, ресурси, технології, культура підприємства та конкуренція. Проте, під час війни організаційне проектування спрямоване на забезпечення ефективної реакції на воєнні виклики.

Дж. Гелбрейт [1] зокрема, розглядає організаційне проектування як процес розробки структури організації, яка дозволяє досягти стратегічних цілей шляхом оптимального поєднання ресурсів, технологій та людського потенціалу. В. Кукоба [2] наголошує на тому, що організаційне проектування полягає в створенні ефективних управлінських механізмів, які забезпечують гнучкість та адаптивність організації до зовнішніх змін. Т. Данилюк [3] акцентує увагу на значенні комплексного підходу до організаційного проектування, що передбачає інтеграцію стратегічних, тактичних та операційних рівнів управління.

На стратегічному рівні Т. Данилюк підкреслює важливість визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку організації, що дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів і змін. Стратегічне управління, за її концепцією, має забезпечити основу для розвитку організаційної структури, яка буде здатна ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Тактичний рівень, на думку дослідниці, відіграє ключову роль у перетворенні стратегічних рішень на конкретні плани і дії. Важливою складовою цього рівня є розробка чітких процедур та механізмів контролю, які б забезпечили послідовність і безперервність процесів у рамках організації. Тактичне планування повинне бути гнучким, щоб оперативно реагувати на зміни, але при цьому зберігати стратегічну спрямованість. Операційний рівень в концепції Данилюк відповідає за реалізацію конкретних завдань, що спрямовані на досягнення визначених цілей. Це включає оптимізацію робочих процесів, використання ресурсів та забезпечення високої продуктивності. На цьому рівні особлива увага приділяється ефективному розподілу завдань та ресурсів, а також моніторингу результатів, щоб своєчасно коригувати дії та підтримувати досягнення поставлених цілей. Розглянемо детальніше основні кроки в організаційному проектуванні, які включають (рис.1):

1. Аналіз поточного стану: дослідження і аналіз поточної структури, процесів та проблем організації.
2. Визначення стратегічних цілей: розробка чіткої стратегії та цілей організації, які будуть слугувати основою для проектування.
3. Вибір оптимальної структури: визначення найбільш ефективної організаційної структури, що включатиме розміщення підрозділів, ролі та відносини між ними.
4. Розподіл відповідальностей і повноважень: визначення задач та відповідальності для кожного підрозділу або посади в організації.
5. Проектування процесів: встановлення ефективних процесів, які забезпечать координацію та співпрацю між підрозділами та досягнення стратегічних цілей.

6. Впровадження та оцінка: реалізація нової організаційної структури та процесів, а також оцінка їх ефективності та коригування при необхідності [6].

Організаційне проектування є постійним процесом, оскільки організація може стикатися з новими викликами та змінами. Воно допомагає організації адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищувати ефективність та досягати стратегічних цілей.

Організаційне проектування відображається в тому, як організація структурує свої операції, ресурси та процеси, щоб досягти своїх стратегічних цілей. Однак, існує кілька викликів, з якими стикаються організації під час проектування своїх структур і процесів [5, 6].

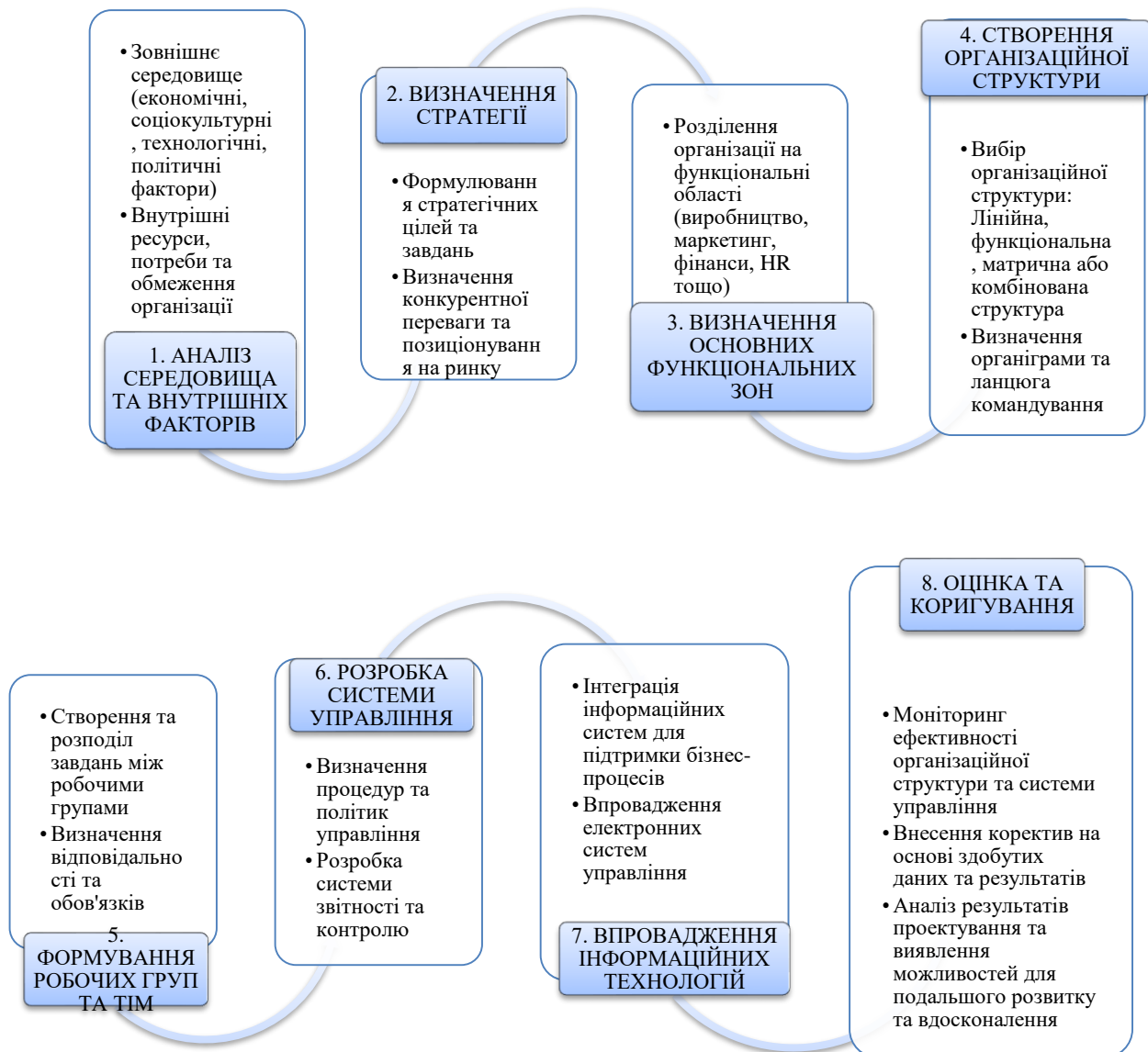


Рис. 1. Основні кроки в організаційному проектуванні [4, 5]

Розглянемо декілька викликів на стратегічні зміни, з якими організації можуть стикатися в процесі організаційного проектування (рис.2).



Рис. 2. Виклики на стратегічні зміни в процесі організаційного проектування

*Власна розробка авторів

В умовах стратегічних змін українські організації можуть стикатися з рядом серйозних викликів у сфері організаційного проектування. Деякі з основних проблем, які можуть виникнути, включають [7]:

- необхідність зміцнення заходів безпеки для захисту конфіденційної інформації в умовах можливого враження або кібератак;
- зміни в економічному середовищі можуть призвести до зміни попиту на продукти та послуги, що вимагає адаптації бізнес-процесів та стратегій;
- наявність обмежених ресурсів, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси, може ускладнювати планування та виконання проектів;
- зміни в законодавстві та регулятивному середовищі під час війни можуть вимагати перегляду та адаптації бізнес-процесів;
- обмежена можливість переміщення та доставки товарів може впливати на логістичні ланцюги постачання та доступність ринків;
- стресове середовище та неспокійна ситуація можуть впливати на психологічний стан команд та вимагати ефективного управління командними відносинами;
- зміна пріоритетів та вимог клієнтів може вимагати адаптації продуктів та послуг під нові умови;
- втрати персоналу через військові дії або еміграцію можуть впливати на ефективність виробничих процесів.

Для вирішення цих викликів українським організаціям слід розглядати стратегії адаптації, підвищення стійкості та використання інноваційних технологій для оптимізації бізнес-процесів під час нестабільних умов.

В галузі економіки України існують різноманітні стратегії організаційного проектування. Ці стратегії включають удосконалення процесів, оптимізацію ресурсів та впровадження новітніх технологій з метою досягнення ефективності в діяльності організацій. Крім того, стратегії організаційного проектування в Україні розвиваються, спрямовуючись на впровадження новітніх підходів для оптимізації виробництва, підвищення ефективності бізнес-процесів та прискорення інновацій. Ці стратегії сприяють пошуку шляхів удосконалення інфраструктури, підвищенню конкурентоспроможності та стимулюванню економічного зростання.

Наприклад, удосконалення та реорганізація системи управління, зменшення бюрократії та стимулювання підприємництва можуть сприяти економічному зростанню. Щодо реорганізації робіт, важливо використовувати методи, такі як ротація, формування робочих модулів, розширення та збагачення роботи. Також варто розглядати альтернативні графіки, такі як «стиснутий робочий тиждень» та «гнучкий час». В західній практиці популярні інтегровані команди та гуртки якості.

Під час реорганізації важливо враховувати характеристики роботи, такі як сполучення навичок, визначеність завдань, значущість завдань, самостійність та зворотній зв'язок. Це допоможе досягти більшої ефективності та покращити результати в організації [8]. В процесі реорганізації часто застосовують «Модель характеристик роботи» Р. Хекмана, що містить 5 базових параметрів: спектр використаних навичок, цілісність, значимість завдання, автономність та зворотній зв'язок (рис. 3).



Рис. 3 Модель характеристик роботи Р. Хекмана

*Складено на основі [8]

Впровадження моделі характеристик роботи Р. Хекмана сприяє підвищенню мотивації діяльності, зростанню якості виконання завдань, задоволенню від роботи та зменшенню плинності кадрів. Ефективність методів перепроєктування роботи може значно варіюватися в залежності від конкретного контексту організації, включаючи її цілі, культуру, структуру та характеристики робітників, однак дані методи часто виявляються результативними:

- розширення робіт може бути особливо дієвим для підвищення задоволеності роботою, оскільки воно дозволяє працівникам виконувати більш різноманітні завдання та розвивати нові навички;

- створення автономних робочих місць як метод характеризується наданням працівникам більшої самостійності та контролю над їхньою роботою, може підвищити їхню мотивацію та продуктивність;

- гуртки якості – створення невеликих груп працівників, які працюють разом, щоб вирішити проблеми якості та покращити процеси, може підвищити якість роботи та задоволеність від роботи;

- гнучкий час – надання працівникам можливості вибирати свої години роботи може підвищити їхню задоволеність від роботи та баланс між роботою та особистим життям.

Важливо пам'ятати, що найкращий підхід зазвичай включає комбінацію різних методів, адаптованих до конкретних потреб організації та її працівників, варто регулярно переглядати та оцінювати ефективність цих методів й за потреби вносити необхідні корективи.

Впровадження цифрових інструментів та інноваційних технологій може полегшити процес організаційного проектування в Україні. Наприклад, використання хмарних систем, проектних управлінських платформ та розумних аналітичних інструментів можуть покращити спілкування, координацію та моніторинг проектів. Тому для ефективної управлінської діяльності варто звернутися до застосування автоматизованих систем, які можуть значно полегшити виконання таких задач, як планування ресурсів, ведення обліку, оперативне управління і контроль за виконанням планів, аналіз результатів, тощо.

За останні роки, з розвитком промислових компаній, все більшою популярністю користуються сучасні автоматизовані системи підтримки управлінської діяльності, відомі як ERP-системи (Enterprise Resource Planning – системи управління ресурсами підприємства). Основні вимоги до ERP-систем включають централізацію даних в єдиній базі; режим роботи, який наближений до реального часу; збереження загальної моделі управління підприємствами будь-якої галузі; підтримку територіально розподілених структур й сумісність з різноманітними апаратно-програмними платформами та системами управління базами даних (СУБД).

Традиційний фокус ERP-систем зміщується від «оптимізації управління ресурсами підприємств» до «корпоративної системи підприємства [9], відкритої для всіх учасників, які діють у полі спільних інтересів бізнесу». Ця нова генерація ERP-систем, відома як ERP II, відзначаються зміною ролі ERP-систем у діяльності підприємства, адже якщо раніше ці системи забезпечували автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів компанії, то тепер їх функціонал розширюється на вільну взаємодію компанії з контрагентами (замовниками, постачальниками, банками, податковими органами тощо). Розширення сфери застосування проявилось у тому, що перші ERP-системи використовувалися виробничими і дистриб'юторськими компаніями в порівнянні з новими ERP II-системами, ставлять за мету обслуговувати компанії з різних секторів ринку. Крім традиційних функцій, таких як автоматизація виробництва, торгівлі та дистрибуції, нові системи підтримують автоматизацію інших бізнес-функцій, а внутрішні секретні процеси стають відкритими і зовнішніми, таємниця корпоративної інформації зникає. Закриті монолітні платформи традиційних ERP-систем поступово замінюються відкритими, Web-орієнтованими додатками, побудованими на компонентній моделі. Характерна і відкритість даних, які раніше були внутрішніми, також стають доступними для всіх членів бізнес-співтовариства.

Одним із прикладів організаційного проектування під час воєнного стану може бути реорганізація системи логістики та постачання гуманітарної допомоги, адже бізнес стикається зі складнощами вантажоперевезень, що негативно впливає на міжнародні логістичні потоки, наприклад заблоковані морські порти [10].

Для вирішення проблеми вантажоперевезень під час війни можна використовувати різні методології (рис. 4):

Проектування організації бізнес-процесів за допомогою методологій SADT, IDEF та ABC покращують ефективність організаційних процесів та забезпечують оптимальне використання ресурсів й допомагають вирішити проблеми вантажоперевезень, питання оптимізації управління поставок. Переходячи від загального впливу методологій на організаційне проектування та оптимізацію процесів, важливо розглянути, як можна оцінити їх ефективність у таких умовах.

Розробка критеріїв для оцінки ефективності діяльності організації є важливим завданням у умовах складної політико-економічної ситуації. Сучасні підходи до оцінки ефективності, такі як концепція «багатокутника ефективності підприємства», пропонують комплексний аналіз на основі інтегральних показників, що охоплюють різноманітні аспекти діяльності підприємства, від економічної ефективності до якості продукції. Проте використання такої складної системи оцінки для підприємств малого та середнього бізнесу може бути надмірним. Наприклад, включення «якості продукції» до ключових інтегральних показників може викликати сумніви, оскільки якість і ефективність відображають різні аспекти конкурентоспроможності.

Поряд з цим, серед українських науковців популярний багатокритеріальний підхід, який враховує різні показники, такі як продуктивність, інноваційність, прибутковість, і ринкові позиції. У контексті цього підходу важливо розглянути й інші моделі, такі як концепція закритої системи Томпсона [11], де внутрішні показники ефективності домінують у ситуаціях, коли діяльність організації зосереджена на внутрішніх потребах і клієнтах. У таких умовах організація має більший контроль і може легше передбачати причинно-наслідкові зв'язки. Квінн і Камерон [12] зазначають, що зрілі організації часто переходять до внутрішнього фокусу та відповідних показників ефективності. Прикладом може бути організація, створена для обслуговування своїх членів, як на початку існування Blue Cross Blue Shield, яка спочатку відповідала цій моделі.

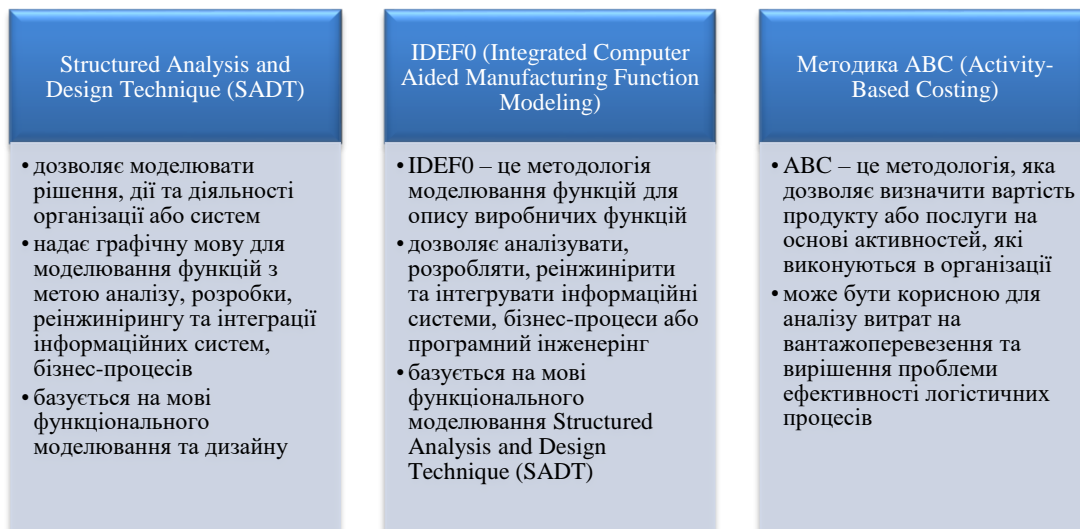


Рис. 4 Фундаментальні методики організаційного проектування

*Власна розробка авторів

Однак, зі зміною стратегічних цілей, навіть такі організації змушені виходити за межі виключно внутрішньої орієнтації. Подібні внутрішні показники можуть бути більш релевантними для окремих підрозділів організації, які працюють переважно з внутрішніми клієнтами, таких як відділи управлінських інформаційних систем або адміністративні підрозділи.

В ІТ-компаніях, де взаємодія з клієнтами відбувається на зовнішньому рівні, а основні команди працюють всередині організації, оцінювання ефективності часто фокусується на внутрішніх показниках процесу та інструментальних метриках. Наприклад, розробка програмного забезпечення або ІТ-рішення може відбуватися під внутрішнім контролем, де процеси й стандарти легко встановити для внутрішніх команд, але взаємозв'язок між виконаною роботою та зовнішніми результатами може бути менш очевидним. ІТ-компанії, що надають послуги для зовнішніх клієнтів, але мають внутрішні команди розробки, стикаються з викликами, коли необхідно узгоджувати внутрішні стандарти з вимогами зовнішніх клієнтів. У такому випадку ключові показники ефективності мають відображати як внутрішні процеси, так і задоволеність клієнтів та відповідність зовнішнім стандартам.

Наприклад, у продуктово-орієнтованих ІТ-компаніях, які розробляють і підтримують програмні продукти, внутрішні показники, такі як продуктивність розробників, якість коду, і дотримання термінів, повинні поєднуватися із зовнішніми показниками, такими як задоволеність користувачів, зростання ринку та відповідність регуляторним вимогам. У таких компаніях інструментальні метрики ефективності відіграють важливу роль, проте вони мають бути збалансовані з внутрішніми показниками процесу. Великі ІТ-конгломерати можуть застосовувати соціальне порівняння з конкурентами для оцінки своєї ефективності за зовнішніми критеріями, такими як ринкова частка, відгуки клієнтів, здатність швидко реагувати на зміни в галузі. Такі організації повинні використовувати показники з усіх чотирьох груп, але при цьому зовнішні критерії, що базуються на соціальних порівняннях, можуть найточніше відображати ефективність фірми та повинні отримати найбільшу вагу в оцінці.

Отже, під час змін, зокрема війни, українські організації стикаються зі значними викликами, які вимагають адаптації організаційної структури та процесів. Організаційне проектування відіграє ключову роль у забезпеченні гнучкості, стійкості та ефективної реакції на воєнні виклики. Для оптимізації бізнес-процесів під час нестабільності важливо використовувати інноваційні технології та адаптаційні стратегії, такі як реорганізація логістичних систем. Розробка критеріїв для оцінки ефективності діяльності, зокрема багатокритеріального підходу, дозволяє враховувати внутрішні та зовнішні фактори, сприяючи ефективному управлінню організацією в складних політико-економічних умовах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження було проаналізовано вплив воєнного стану на організаційне проектування та управлінські стратегії українських підприємств, з особливим акцентом на ефективність різних методів перепроєктування роботи. Встановлено, що методи, такі як розширення робіт, створення автономних робочих місць, гуртки якості та гнучкий робочий час, можуть мати значний позитивний вплив на задоволеність працівників та продуктивність. Водночас, для забезпечення високої ефективності організації важливо адаптувати ці методи до конкретного контексту, цілей, культури та структури організації.

Особливу увагу було приділено впровадженню цифрових інструментів, таких як ERP-системи та автоматизовані управлінські платформи, які значно покращують управління ресурсами, спрощують координацію та моніторинг бізнес-процесів. Нові генерації ERP-систем, відомі як ERP II, забезпечують ширшу інтеграцію з контрагентами, що є критично важливим у сучасних умовах нестабільності. Проектування бізнес-процесів за допомогою методологій SADT, IDEF та ABC також сприяє покращенню організаційних процесів та оптимізації управління поставками. Варто підкреслити важливість комплексного підходу до організаційного проектування в умовах стратегічних змін, що включає адаптацію традиційних методів до нових викликів, впровадження цифрових технологій та систем автоматизації, а також регулярний моніторинг та оцінку ефективності прийнятих рішень.

В ході дослідження також виділено домени ефективності, основні складові та описано механізм вимірювання ефективності з перекриттям життєвого циклу на прикладі організації IT-сфери. У компаніях IT-сфери, які спеціалізуються на розробці та підтримці програмних продуктів, важливо поєднувати внутрішні показники, такі як ефективність роботи розробників, якість програмного забезпечення та дотримання встановлених строків, із зовнішніми показниками: задоволеність користувачів, зростання ринку і відповідність нормативним вимогам. В таких організаціях метрики ефективності відіграють значну роль, однак вони мають бути збалансовані з показниками внутрішніх процесів. Великі IT-корпорації можуть використовувати соціальне порівняння з конкурентами для оцінки своєї ефективності за зовнішніми факторами, такими як частка ринку, відгуки клієнтів і здатність оперативно реагувати на зміни в галузі, а також повинні враховувати показники з усіх чотирьох груп. Таким чином, комплексний підхід до оцінки результативності, що поєднує внутрішні процеси та зовнішні впливи, є необхідною умовою для підвищення стійкості та адаптивності організації в умовах постійних змін та нестабільності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publishing Company. 224 p. URL: https://openlibrary.org/books/OL5291657M/Designing_complex_organizations
2. Кукоба, В. П. (2010). *Організаційне проектування підприємств : монографія*. Київ: Наукова думка, 270 с.
3. Данилюк, Т. І. (2017). *Організаційне проектування підприємства : конспект лекцій*. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки. 84 с.
4. Cummings, T. G., Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning. 832 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Organization_Development_and_Change.html?id=5-TCngEACAAJ&redir_esc=y
5. Richard, L. Daft (2010). *Organization Theory and Design*. South-Western, Cengage Learning. 672 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Organization_Theory_and_Design.html?id=CmFjF5tNmuE C&redir_esc=y
6. Менеджмент, управління персоналом. Основи організаційного проектування. URL: https://allreferat.com.ua/uk/menedgment_ypravlinnya_personalom/referat/6200
7. Захарченко, Н. В. (2016). *Організаційне проектування та впровадження управлінських інновацій*. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 7. Частина 1. С. 134-139.
8. Скрипка, А. К. (2019). Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки ефективності діяльності команди. *Актуальні проблеми економіки*. № 12. С. 132-141.
9. The best ERP software in 2024. URL: <https://zapier.com/blog/best-erp-software/>

10. Сухомлин, Л. В., Лемешенко, І. Г., Шишлова, Ю. В. (2024). Оптимізація процесу управління логістикою на мікрорівні шляхом застосування методології цифрової трансформації в машинобудуванні. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*. Випуск 87. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1702/>
11. James, D. Thompson (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. 192 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315125930/organizations-action-james-thompson>
12. Kim, S. Cameron, Robert, E. Quinn (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. John Wiley & Sons. 259 p. URL: <https://www.DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework.pdf>

REFERENCES:

1. Galbraith, J.R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publishing Company. 224 p. URL: https://openlibrary.org/books/OL5291657M/Designing_complex_organizations
2. Kukoba, V. (2010). *Organizational design: theory and practice*. Kyiv: Naukova dumka, 2010. 270 p.
3. Danyliuk, T. I. (2017). *Organizational design of the enterprise*. Lutsk: SNU named after Lesi Ukrainka. 84 p.
4. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development & Change* (10th ed.). Cengage Learning. 832 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Organization_Development_and_Change.html?id=5-TCngEACAAJ&redir_esc=y
5. Richard, L. Daft. (2010). *Organization Theory and Design*. South-Western, Cengage Learning. 672 p. https://books.google.com.ua/books/about/Organization_Theory_and_Design.html?id=CmFjF5tNmuEC&redir_esc=y
6. Management, personnel management. *Fundamentals of organizational design*. URL: https://allreferat.com.ua/uk/menedgme.nt_ypravlinnya_personalom/referat/6200
7. Zakharchenko, N.V. (2016). Organizational design and implementation of management innovations. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. Issue 7. Part 1. pp. 134-139.
8. Skrypka, A. K. (2019). The value of leadership potential in team performance evaluation models. *Demography, labor economy, social economy and politics. Actual Problems Of Economics*, No. 12. pp. 132-141.
9. The best ERP software in 2024. URL: <https://zapier.com/blog/best-erp-software/>
10. Sukhomlyn, L. V., Lemeshenko, I. G., Shyshlova, Yu. V. (2024). Optimization of the logistics management process at the micro level by applying the methodology of digital transformation in mechanical engineering. *Information society: technological, economic and technical aspects of development (issue 87)*. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1702/>
11. James, D. Thompson. (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. 192 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315125930/organizations-action-james-thompson>
12. Kim, S. Cameron, Robert, E. Quinn. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. John Wiley & Sons. 259 p. URL: <https://www.DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework.pdf>

INNOVATIVE STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL DESIGN IN THE CONTEXT OF CHANGE

SAKUN Lesia, SUKHOMLYN Larysa, SHYSHLOVA Yuliia
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

The article examines the impact of martial law on the organizational design and management strategies of Ukrainian enterprises, focusing on the adaptation of traditional approaches to new challenges. Martial law requires careful design of organizations' activities, clear goals, and the use of appropriate technologies that meet the new conditions: traditional methods may not be effective enough in the context of military conflicts, forcing the consideration of new strategies and approaches to organizational design. The study analyzed various methods of work redesign, including expanding responsibilities, creating autonomous workplaces, introducing quality circles, and flexible work schedules. It was found that these methods can significantly increase employee satisfaction and productivity, but to achieve optimal results, they must be adapted to the specific context of the organization, its goals, culture, and structure. Particular attention is paid to the introduction of digital tools and innovative technologies that facilitate the organizational design process. In particular, new-generation ERP systems (ERP II) allow organizations to manage resources more efficiently, integrate with contractors, and coordinate business processes. Designing business processes using the SADT, IDEF and ABC methodologies helps to improve management efficiency, optimize resources and increase the sustainability of enterprises in an unstable environment. The article also discusses the issue of efficiency in IT companies, where it is important to combine internal and external indicators. For large IT corporations, the use of social comparison with competitors remains relevant, which allows assessing efficiency by such criteria as market share, customer feedback, and the ability to quickly adapt to changes, and proves the feasibility of using an integrated method.

Keywords: innovation strategies, organizational design, change management, martial law, ERP systems, efficiency domains, IT companies.