УДК 005.1:005.7

Кравець О. В.,
sasakravec43@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854,
Researcher ID: rid61371,
д. ф., старший викладач кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Качабульська Я. Я.,
yaryna004@gmail.com,
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Анотація. *В умовах зростання складності бізнес-середовища, посилення конкуренції та прискорення технологічних змін ефективність управління організацією більшою мірою залежить від здатності керівництва розглядати підприємство як цілісну, взаємопов'язану систему, а не як сукупність відокремлених функцій і підрозділів. Системний підхід є однією з провідних методологій сучасного менеджменту, яка дає змогу досліджувати організацію в єдності всіх її складових елементів, зв'язків між ними та зв'язків із зовнішнім середовищем. У статті досліджено теоретичні засади системного підходу в управлінні організацією, систематизовано його ключові принципи та розкрито методичне забезпечення оцінки й впровадження системного управління на підприємстві. Розглянуто підприємство як відкриту соціально-економічну систему, охарактеризовано основні підсистеми та механізм їх взаємодії через канали прямого і зворотного зв'язку. Визначено роль виробничої, фінансово-економічної, кадрової, маркетингової та управлінської підсистем у забезпеченні узгодженого функціонування підприємства. Узагальнено критерії оцінки ефективності системи управління за показниками керованості, узгодженості підсистем, оперативності, економічності та адаптивності. Систематизовано методичні підходи до аналізу системи управління, зокрема структурний, функціональний, факторний аналіз та економіко-математичне моделювання. Розглянуто реінжиніринговий, еволюційний, проєктний і бенчмаркінговий підходи до впровадження управлінських змін та визначено послідовність їх реалізації через діагностику поточного стану, проєктування цільової моделі, впровадження змін і моніторинг результатів. Окреслено типові проблеми впровадження системного управління на українських підприємствах, серед яких недостатнє інформаційне забезпечення, опір персоналу змінам та недостатня кваліфікація управлінського персоналу. Відзначено можливості використання ERP-систем, BI-аналітики та електронного документообігу для підвищення оперативності управлінських процесів і вдосконалення зворотного зв'язку. Обґрунтовано, що застосування системного підходу дає змогу підвищити узгодженість управлінських рішень, посилити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища та створити методологічне підґрунтя для подальшого вдосконалення системи управління підприємством.*

Ключові слова: системний підхід, управління організацією, система управління, підсистема, ефективність управління, організаційна структура, методичне забезпечення.

Kravets O. V.,
sasakravec43@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854,
Researcher ID: rid61371,
Ph.D, Senior Lecturer of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kachabulska Ya. Ya.,
yaryna004@gmail.com,
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

© Кравець О. В., Качабульська Я. Я.

ISSN 2522-1205 (Print); ISSN 2522-1213 (Online)

SYSTEMS APPROACH IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Abstract. *Under conditions of increasing complexity of the business environment, intensifying competition as well as accelerating technological change, the effectiveness of organizational management increasingly depends on the ability of management to view the enterprise as an integrated, interconnected system rather than as a set of separate functions and departments. The systems approach is one of the leading methodologies of modern management, enabling an organization to be studied as a unity of all its constituent elements, the relationships between them, and its relationships with the external environment. The article examines the theoretical foundations of the systems approach to organizational management, systematizes its key principles, and reveals the methodological support for assessing and implementing systems-based management at the enterprise level. The enterprise is considered as an open socio-economic system; its main subsystems and the mechanisms of their interaction through direct and feedback channels are characterized. The role of production, financial and economic, human resources, marketing, and management subsystems in ensuring the coordinated functioning of the enterprise is determined. Criteria for assessing the effectiveness of the management system are generalized based on indicators of controllability, coordination of subsystems, responsiveness, economic efficiency, and adaptability. Methodological approaches to analyzing the management system are systematized, including structural analysis, functional analysis, factor analysis, and economic and mathematical modeling. Reengineering, evolutionary, project-based, and benchmarking approaches to implementing management changes are considered, and the sequence of their implementation is defined through diagnosis of the current state, design of the target model, implementation of changes, and monitoring of results. Typical problems associated with implementing systems-based management at Ukrainian enterprises are identified, including insufficient information support, employee resistance to change, and insufficient managerial competence. The potential of ERP systems, BI analytics, and electronic document management to improve the responsiveness of management processes and enhance feedback mechanisms is highlighted. It is substantiated that the application of the systems approach makes it possible to improve the coordination of managerial decisions, strengthen the organization's adaptability to changes in the external environment, and establish a methodological foundation for further improvement of the enterprise management system.*

Keywords: systems approach, organizational management, management system, subsystem, management efficiency, organizational structure, methodical support.

JEL Classification: M10, M12, L20, D23
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-21

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та взаємозалежності процесів, що відбуваються як усередині організацій, так і в їхньому зовнішньому оточенні. Глобалізація ринків, прискорена цифрова трансформація, посилення конкурентної боротьби та підвищена турбулентність економічних, соціальних і політичних умов формують принципово новий контекст функціонування підприємств. У цьому середовищі управлінська діяльність, побудована на розрізненому, фрагментарному розгляді окремих функцій чи підрозділів, втрачає здатність забезпечувати належну результативність і конкурентоспроможність організації.

За цих умов дедалі більшої актуальності набуває системний підхід в управлінні, який дає змогу розглядати підприємство як цілісний організм, усі елементи якого взаємопов'язані та підпорядковані досягненню спільної мети. Застосування системного підходу дозволяє уникнути прийняття локальних, вузькоспеціалізованих управлінських рішень, які можуть позитивно впливати на результати окремого підрозділу, проте негативно позначатися на діяльності підприємства в цілому.

Особливої гостроти питання системного управління набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів та необхідності швидкої адаптації бізнес-процесів до нових викликів. Здатність підприємства узгоджено координувати діяльність усіх своїх підсистем: виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової та управлінської – стає визначальним чинником його виживання й розвитку.

Попри значну кількість наукових публікацій із проблематики менеджменту, питання комплексного методичного забезпечення оцінки та впровадження системного підходу в управлінську практику конкретного підприємства залишаються дискусійними та потребують подальшого узагальнення.

Крім того, більшість наявних досліджень розглядає окремі аспекти системного управління або суто теоретичні засади системного підходу, або прикладні методики оцінки ефективності управління без належного поєднання цих двох рівнів аналізу в єдину методологічну конструкцію, придатну для практичного застосування на підприємствах різних галузей і масштабів діяльності. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні, яке б послідовно розкривало як теоретичні принципи системності, так і конкретний методичний інструментарій їх практичної реалізації.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах, коли українські підприємства змушені одночасно вирішувати завдання операційного виживання та стратегічного розвитку в середовищі підвищеної невизначеності. За таких обставин інтуїтивне, несистемне управління

суттєво підвищує ризики прийняття суперечливих рішень, тоді як послідовне застосування системного підходу дає змогу підтримувати узгодженість дій усіх підрозділів підприємства навіть за умов обмежених ресурсів і часу на прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти системного підходу в управлінні активно досліджуються сучасними науковцями. Бондар О. С. та Трофимчук М. І. розглядають системний підхід до управління підприємствами крізь призму автоматизації бізнес-процесів, обґрунтовуючи взаємозв'язок між цифровізацією управлінських процесів і підвищенням цілісності системи управління [1].

Заєць М. А., Мірошниченко О. В. та Скальська А. Р. досліджують практичні шляхи вдосконалення системи управління підприємством, акцентуючи увагу на необхідності послідовного, поетапного впровадження управлінських змін [3]. Питання вдосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємства висвітлюють Зайченко К. та Реклізон Ю., підкреслюючи залежність оптимальної конфігурації системи управління від стадії розвитку організації [4].

Іщенко І., Жданова-Неділько О., Большая О. та Бабенко І. обґрунтовують роль системного підходу в забезпеченні сталого розвитку організацій, розглядаючи його як методологічну основу узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності [5]. Коляда А. аналізує сучасні моделі ризик-менеджменту, побудовані на засадах системного підходу, що дає змогу враховувати взаємний вплив ризиків різної природи на діяльність підприємства [6].

Краєвська А. та Шварц І. досліджують критерії ефективності управління промисловими підприємствами, пропонуючи комплексну систему показників оцінювання управлінської діяльності [7]. Лозовський О. та Горшков М. приділяють увагу ефективності управлінських рішень у менеджменті організації, розглядаючи якість рішень як ключовий індикатор результативності системи управління [8]. Брагіна О. С. та Стельмащук Д. Д. здійснюють порівняльну оцінку ефективності діяльності підприємства за системним та інтегральним підходами, виявляючи переваги системного бачення порівняно з фрагментарними методами оцінювання [2].

Методичні аспекти оцінювання ефективності управління підприємством розглядають Ткачук М. П. та Далюк Н. Я. [11], а питання методики економічного й фінансового аналізу діяльності підприємства як інформаційної основи управлінських рішень висвітлено в працях Приймака С. В. [9] та Савчука В. П. [10].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених даній проблематиці, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного методичного забезпечення системного підходу, яке б інтегрувало його теоретичні засади з практичними інструментами оцінювання та впровадження управлінських змін на рівні конкретного підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних засад системного підходу в управлінні організацією, систематизація його ключових принципів та узагальнення методичного забезпечення оцінки й впровадження системного управління на підприємстві.

Завдання дослідження полягають у:

– розкритті сутності та принципів системного підходу в управлінні організацією;

– характеристиці підприємства як відкритої соціально-економічної системи та його основних підсистем;

– систематизації методів аналізу системи управління підприємством;

– узагальненні критеріїв та показників оцінки ефективності системи управління;

– визначенні методичних підходів до впровадження системного управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття "система" є базовою категорією системного підходу. Під системою розуміють сукупність елементів, що перебувають у взаємних зв'язках і відносинах між собою та із зовнішнім середовищем, утворюючи певну цілісність, єдність. Кожна система характеризується низкою обов'язкових ознак: наявністю елементів (компонентів), зв'язків між ними, певної структури, цілісності (система як єдине ціле проявляє властивості, яких немає в окремих її елементах), а також взаємодії із зовнішнім середовищем.

Системний підхід в управлінні – це методологія дослідження об'єктів управління як систем, що передбачає розгляд організації в єдності всіх її складових частин, зв'язків між ними, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. На відміну від традиційного функціонального підходу, який концентрує увагу на окремих функціях управління як самостійних, відносно ізольованих напрямах діяльності, системний підхід акцентує увагу на взаємозв'язку цих функцій та на необхідності узгодження управлінських рішень у межах єдиної системи [1].

Становлення системного підходу в управлінні пов'язане з розвитком загальної теорії систем і кібернетики, у межах яких дослідники з різних галузей науки дійшли висновку про існування спільних закономірностей побудови й функціонування систем різної природи: технічних, біологічних, соціально-економічних. Перенесення цих закономірностей у сферу управління організаціями дало змогу сформувати цілісну методологію аналізу та проєктування управлінських систем, яка поступово витіснила класичний функціональний підхід як домінантну парадигму менеджменту в умовах ускладнення бізнес-середовища.

У розвитку управлінської думки простежується послідовний перехід від класичної (адміністративної) школи управління, зосередженої на формалізації окремих функцій керівництва, через кількісну школу, що акцентувала увагу на застосуванні математичних методів в управлінні, до системного

підходу, який інтегрував здобутки попередніх шкіл у цілісне бачення організації. Подальшим розвитком системної парадигми став ситуаційний підхід, що доповнив принципи системності вимогою врахування конкретних умов функціонування кожної окремої організації.

Застосування системного підходу в управлінні ґрунтується на дотриманні низки взаємопов'язаних принципів, кожен із яких розкриває певний аспект розгляду об'єкта управління як системи. Узагальнену характеристику даних принципів наведено в табл. 1.

У межах системного підходу підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, функціонування якої забезпечується постійною взаємодією із зовнішнім середовищем. У процесі діяльності підприємство залучає необхідні ресурси, трансформує їх у ході виробничо-господарських процесів та формує результати своєї діяльності у вигляді продукції, послуг, фінансових результатів та інших видів економічної цінності. Організаційна структура підприємства представлена сукупністю взаємопов'язаних підсистем, серед яких виробнича, фінансово-економічна, кадрова, маркетингова та управлінська. Визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства відіграє управлінська підсистема, яка здійснює координацію, регулювання та узгодження діяльності інших підсистем, забезпечуючи їх взаємодію для досягнення стратегічних і оперативних цілей розвитку підприємства [5].

Виробнича підсистема забезпечує безпосереднє перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію чи послуги й охоплює технологічні процеси, виробничі потужності та організацію робочих місць; саме ця підсистема визначає операційну спроможність підприємства виконувати свої ринкові зобов'язання [3]. Фінансово-економічна підсистема відповідає за формування та розподіл фінансових ресурсів, забезпечення платоспроможності й рентабельності діяльності, а також є основним джерелом інформації для оцінки економічної ефективності управлінських рішень [10].

Кадрова підсистема охоплює процеси формування, розвитку та мотивації персоналу, від якості функціонування якої значною мірою залежить результативність усіх інших підсистем підприємства; недооцінка кадрової складової є однією з поширених причин низької ефективності впровадження системних управлінських змін. Маркетингова підсистема забезпечує зв'язок підприємства із зовнішнім ринковим середовищем, вивчення потреб споживачів та формування конкурентних переваг, реалізуючи принцип взаємозв'язку системи із зовнішнім середовищем на практичному рівні [9].

Важливою властивістю підприємства як системи є синергічний ефект, який полягає в тому, що результат взаємодії підсистем перевищує суму результатів їх ізольованого функціонування. Водночас порушення зв'язків між підсистемами, неузгодженість управлінських рішень різних підрозділів здатні призводити до протилежного ефекту – зниження загальної ефективності діяльності підприємства навіть за умови задовільного функціонування окремих його елементів [11].

Таблиця 1

Принципи системного підходу в управлінні організацією

Принцип	Сутність принципу	Управлінське значення
Цілісності (єдності)	Система розглядається як єдине ціле, властивості якого не зводяться до суми властивостей окремих елементів	Управлінські рішення приймаються з урахуванням впливу на систему в цілому
Ієрархічності побудови	Виокремлення рівнів управління від стратегічного до оперативного	Чіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління
Структуризації елементів	Визначення складу підсистем, зв'язків між ними, розподілу функцій	Прозорість організаційної побудови підприємства
Взаємозв'язку із середовищем	Підприємство розглядається як відкрита система	Урахування впливу зовнішніх чинників на управлінські рішення
Множинності описів системи	Допускається побудова кількох моделей одного об'єкта залежно від мети дослідження	Гнучкість аналітичного інструментарію управління

Одним із ключових елементів методичного забезпечення системного управління є модель контуру управління, що відображає взаємодію керуючої та керованої підсистем підприємства через канали прямого й зворотного зв'язку. Керуюча підсистема на основі отриманої інформації формує управлінські рішення, які через канал прямого зв'язку доводяться до керованої підсистеми (об'єкта управління). Результати виконання цих рішень через канал зворотного зв'язку повертаються до керуючої підсистеми, забезпечуючи можливість контролю та коригування подальших дій.

Практичне застосування системного підходу в управлінні підприємством потребує відповідного методичного забезпечення, сукупності методів, за допомогою яких здійснюється аналіз наявного стану системи управління, оцінка її ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення. Методичні підходи до дослідження системи управління доцільно умовно поділити на чотири групи: структурний аналіз, функціональний аналіз, факторний аналіз та економіко-математичне моделювання.

Структурний аналіз спрямований на дослідження складу підсистем підприємства, зв'язків між ними, а також відповідності організаційної структури управління масштабам і специфіці діяльності підприємства, у його межах оцінюються кількість рівнів управління, норма керованості, ступінь централізації управлінських повноважень. Надмірна кількість рівнів управління призводить до уповільнення проходження інформації та управлінських рішень, тоді як недостатня їх кількість – до перевантаження керівників вищої ланки оперативними питаннями, що безпосередньо позначається на показниках керованості та оперативності, розглянутих у табл. 2.

Для забезпечення комплексної та об'єктивної оцінки ефективності системи управління підприємством необхідно використовувати систему критеріїв і показників, що дають змогу визначити рівень результативності функціонування управлінської підсистеми, виявити її сильні та слабкі сторони, а також встановити напрями подальшого вдосконалення.

Аналіз наукових підходів до оцінювання ефективності управління дозволив узагальнити основні показники, які найбільш повно характеризують якість управлінських процесів. Їх систематизовано та відображено в табл. 2.

Запропонована система показників забезпечує комплексну оцінку ефективності функціонування системи управління підприємством за основними напрямами: керованістю, узгодженістю підсистем, оперативністю, економічністю та адаптивністю. Їх використання дає змогу визначити сильні й слабкі сторони управлінської системи, а також оцінити рівень її ефективності. Результати такої оцінки є основою для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління підприємством.

Оперативність визначає швидкість, з якою система управління здатна реагувати на зміну ситуації, надмірна тривалість циклу прийняття рішень часто пов'язана з надлишковою кількістю рівнів узгодження в ієрархічній структурі підприємства.

Економічність управління показує, наскільки раціонально використовуються ресурси, витрачені на утримання управлінського апарату, порівняно з результатами діяльності підприємства, надмірно розгалужений апарат управління без відповідного приросту результативності є прямим свідченням порушення принципу економічності.

Таблиця 2

Показники оцінки ефективності системи управління підприємством

Група показників	Показник	Характеристика
Керованість	Норма керованості, рівень виконання управлінських рішень	Здатність керуючої підсистеми забезпечувати виконання прийнятих рішень
Узгодженість підсистем	Рівень дублювання функцій, кількість неузгоджених рішень	Ступінь взаємної координації підрозділів підприємства
Оперативність	Тривалість циклу прийняття та виконання рішень	Швидкість реагування системи управління на зміни
Економічність управління	Частка витрат на управління в загальних витратах підприємства	Раціональність використання ресурсів на утримання апарату управління
Адаптивність	Швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища	Здатність системи управління пристосовуватися до нових умов

Адаптивність є інтегральним показником, що поєднує елементи керованості, оперативності та економічності, оскільки відображає здатність усієї системи управління пристосовуватися до нових умов функціонування, а отже опосередковано залежить від якості кожного з показників.

Оцінка ефективності системи управління за наведеними критеріями є основою для визначення методичного підходу до її подальшого вдосконалення.

Виокремлюють кілька основних методичних підходів до впровадження системного управління на підприємстві:

реінжиніринговий, що передбачає радикальну перебудову бізнес-процесів та структури управління і є виправданим у кризовому стані підприємства;

еволюційний (поступовий), який забезпечує низький рівень ризику завдяки покроковому вдосконаленню окремих елементів системи управління;

проєктний, що реалізує зміни у формі окремого управлінського проєкту з чіткими термінами та ресурсами;

бенчмаркінговий, що передбачає запозичення й адаптацію кращих управлінських практик підприємств галузі [2].

Вибір конкретного методичного підходу залежить від масштабу підприємства, гостроти проблем у наявній системі управління, а також наявних фінансових і часових ресурсів.

Реінжиніринговий підхід є виправданим у ситуації кризового стану підприємства, коли поступові зміни вже не здатні забезпечити необхідний результат у прийнятні терміни, проте він пов'язаний із високими ризиками та значним опором персоналу через радикальний характер змін.

Еволюційний підхід, навпаки, доцільний для підприємств зі стабільним фінансовим станом, які прагнуть мінімізувати ризики, пов'язані зі зміною усталених процесів, хоча й потребує більшого часу для досягнення відчутного результату.

Проєктний підхід є універсальним інструментом для впровадження окремих, чітко окреслених за змістом і термінами напрямів удосконалення системи управління та дає змогу забезпечити чіткий контроль бюджету і результатів, проте потребує наявності кваліфікованого проєктного управління на підприємстві.

Бенчмаркінговий підхід є найбільш ефективним за наявності доступу до перевіреного управлінського досвіду підприємств-конкурентів або лідерів галузі, водночас запозичені практики не завжди повною мірою враховують специфіку конкретного підприємства та потребують адаптації.

Незалежно від обраного методичного підходу процес упровадження системного управління на підприємстві доцільно здійснювати поетапно: діагностика поточного стану системи управління, проєктування цільової моделі, практичне впровадження розроблених змін та моніторинг результатів із подальшим коригуванням. Циклічний характер цієї послідовності забезпечує безперервність процесу вдосконалення системи управління відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства.

Практика впровадження системного управління на українських підприємствах свідчить про існування типових проблем, які знижують результативність цього процесу: недостатнє інформаційне забезпечення управлінських рішень, опір змінам із боку персоналу та недостатня кваліфікація управлінського персоналу в питаннях системного аналізу. Опір змінам, зокрема, пов'язаний із побоюванням працівників втратити повноваження або зіткнутися з необхідністю освоєння нових функцій і процедур, тоді як недостатня кваліфікація управлінського персоналу ускладнює як діагностику наявного стану системи управління, так і проєктування ефективної цільової моделі змін. Врахування даних проблем на етапі планування впровадження системного підходу суттєво підвищує ймовірність успішної реалізації запланованих змін, особливо в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, характерної для сучасного українського бізнес-середовища.

Сучасні інформаційні технології системи класу ERP, BI-аналітики та електронного документообігу суттєво розширюють можливості практичної реалізації системного підходу, підвищуючи оперативність каналу зворотного зв'язку в моделі контуру управління та даючи змогу оперативно виявляти відхилення фактичних показників діяльності підприємства від запланованих значень.

Автоматизація збору та обробки управлінської інформації дає змогу скоротити тривалість циклу прийняття рішень, що безпосередньо позитивно позначається на показнику оперативності системи управління.

Досвід функціонування українських підприємств в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, спричиненої як загальносвітовими викликами, так і війною, додатково підтверджує практичну цінність системного підходу. Підприємства, що застосовують системне бачення власної діяльності, демонструють вищу здатність до узгодженого прийняття рішень у кризових умовах: скоординована взаємодія виробничої, фінансової та кадрової підсистем дає змогу оперативно перерозподіляти ресурси, тоді як фрагментарне, несистемне управління за таких умов часто призводить до внутрішніх суперечностей між підрозділами та втрати керованості підприємством загалом.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Системний підхід є комплексною методологією дослідження та побудови управлінських систем, яка ґрунтується на розгляді підприємства як цілісної, відкритої, ієрархічно побудованої соціально-економічної системи. Дотримання принципів цілісності, ієрархічності, структуризації, взаємозв'язку із середовищем та множинності описів системи є необхідною передумовою підвищення ефективності управлінських рішень та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Методичне забезпечення оцінки та впровадження системного управління на підприємстві становить сукупність взаємопов'язаних методів

аналізу, критеріїв оцінки ефективності (керованості, узгодженості підсистем, оперативності, економічності, адаптивності), а також методичних підходів до практичної реалізації змін (реінжинірингового, еволюційного, проєктного, бенчмаркінгового).

Модель контуру управління, що поєднує керуючу та керовану підсистеми через канали прямого й зворотного зв'язку, є практичним інструментом діагностики причин зниження ефективності системи управління конкретного підприємства. Її застосування дає змогу локалізувати проблему на рівні конкретної ланки управлінського процесу, а не обмежуватися загальною констатацією низької ефективності управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що узагальнений методичний інструментарій: методи аналізу, критерії оцінки та підходи до впровадження змін може бути безпосередньо використаний керівництвом підприємств для проведення власної діагностики стану системи управління та обґрунтування напрямів її вдосконалення, незалежно від галузевої належності чи масштабу діяльності конкретної організації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних методик інтегральної оцінки рівня системності управління підприємством та адаптацією розглянутого методичного інструментарію до специфіки українських підприємств різних галузей в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар О. С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт.* 2021. № 16. С. 34-44.
2. Брагіна О. С., Стельмащук Д. Д. Порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства за системним та інтегральним підходами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2023. № 2. С. 28-41.
3. Заєць М. А., Мірошниченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Економічні науки.* 2024. № 2. С. 116-122.
4. Зайченко К., Реклізон Ю. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52.
5. Іщенко І., Жданова-Неділько О., Большая О., Бабенко І. Системний підхід до управління для забезпечення сталого розвитку. *Витоки педагогічної майстерності.* 2024. № 34. С. 94-99.
6. Коляда А. Сучасні моделі ризик-менеджменту із системним підходом. *Інформаційні технології та суспільство.* 2025. № 1 (16). С. 93-98.
7. Краєвська А., Шварц І. Критерії ефективності управління промисловими підприємствами. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 3. С. 113-128.
8. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86.
9. Приймак С. В. Аналіз господарської діяльності: практикум. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. №4. С. 43–55.
10. Савчук В. П. Практична енциклопедія фінансового менеджменту. *Companion Group*, 2025. №. 4. С. 62–75.
11. Ткачук М. П., Далюк Н. Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління підприємством. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.* 2022. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-30-42.

REFERENCES

1. Bondar, O. S. and Trofymchuk, M. I. (2021), Systemnyi pidkhid do upravlinnia pidpryiemstvamy na osnovi avtomatyzatsii biznes-protsesiv, Ahrosvit, № 16, s. 34-44.
2. Brahina, O. S. and Stelmashchuk, D. D. (2023), Porivnialna otsinka efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva za systemnym ta intehralnym pidkhodamy, Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu, № 2, s. 28-41.
3. Zaiets, M. A., Miroshnychenko, O. V. and Skalska, A. R. (2024), Shliakhy udoskonalennia systemy upravlinnia pidpryiemstvom, Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky, № 2, s. 116-122.
4. Zaichenko K. and Reklizon Yu. (2024), Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia na riznykh etapakh zhyttievoho tsyklu pidpryiemnytskykh struktur, Ekonomika ta suspilstvo, № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52.
5. Ishchenko I., Zhdanova-Nedilko O., Bolshaia O. and Babenko I. (2024), Systemnyi pidkhid do upravlinnia dlia zabezpechennia staloho rozvytku, Vytoky pedahohichnoi maisternosti, № 34, s. 94-99.
6. Koliada A. (2025), Suchasni modeli ryzyk-menedzhmentu iz systemnym pidkhodom, Informatsiini tekhnolohii ta suspilstvo, № 1 (16), s. 93-98.
7. Kraievska A. and Shvarts I. (2023), Kryterii efektyvnosti upravlinnia promyslovymy pidpryiemstvamy, Innovation and Sustainability, № 3, s. 113-128.
8. Lozovskyi O. and Horshkov M. (2023), Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii, Ekonomika ta suspilstvo, № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86.
9. Pryimak, S. V. (2022), Analiz hospodarskoi diialnosti: praktykum, LNU imeni Ivana Franka, Lviv, № 4, s. 43-55.
10. Savchuk, V. P. (2025), Praktychna entsyklopediia finansovoho menedzhmentu, Companion Group, № 4, s. 62-75.
11. Tkachuk, M. P. and Daliuk, N. Ya. (2022), Kliuchovi aspekty otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia pidpryiemstvom, Pidpryiemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-30-42.

Стаття надійшла: 21.08.2026
Стаття прийнята: 24.09.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026