

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

КАЗЬМІН ІЛЛЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК: 65.011.8 (043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ  
В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ І. О. Казьмін  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Миронова Ольга Миколаївна, кандидат економічних наук,  
доцент

*Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації  
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.\_\_\_\_  
д.е.н., професор*

Харків – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Казьмін І. О.* Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2024.

Дисертацію присвячено розробці та обґрунтуванню науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування механізмів здійснення організаційних трансформацій в процесі розвитку підприємства.

У першому розділі «Теоретичні основи розвитку підприємства шляхом організаційних трансформацій» удосконалено науково-теоретичні підходи до визначення розвитку підприємства, розглянуто організаційні трансформації та особливості управління ними, досліджено особливості розвитку підприємств шляхом організаційних трансформацій.

У роботі здійснено уточнення змісту поняття «розвиток підприємства» через зв'язки між ключовими словами статей із наукометричної бази Scopus. Проведено аналіз існуючих підходів до розуміння поняття «розвиток підприємства», який дозволив запропонувати їх принципову класифікацію. Надано етапи розвитку підприємства та розширено процес етапом цифровізації.

Надано зміст природи організаційних трансформацій. Уточнено цілі організаційних трансформацій. Визначено основні напрями аналізу організаційних трансформацій підприємств. На основі систематизації результатів наукових досліджень та опрацювання наукових джерел було визначено склад ключових (критичних) компонентів організаційних трансформацій на підприємстві. Визначено результати проходження підприємством всіх етапів організаційних трансформацій.

Було удосконалено модель організаційних трансформацій на підприємстві, яка стратегічно орієнтована на проактивний характер реагування організації на зміни бізнес-середовища.

Визначено, що критичними компонентами, які мають бути враховані у процесі реалізації організаційних трансформацій, є такі: управління цінностями, лідерство і залученість, організаційний дизайн, техніко-технологічні потужності, управління корпоративною культурою.

У другому розділі «Поточні аспекти реалізації концепції розвитку організаційних трансформацій підприємств» проаналізовано сучасний стан та перспективи організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств, проведено оцінку чинників, що впливають на ефективність роботи підприємства, його структурних підрозділів та розвитку персоналу, визначено характер впливу світових тенденцій на розвиток підприємств в Україні у воєнний та повоєнний період.

За результатами опитування, проведеного з використанням спеціально розробленої анкети, було з'ясовано питання щодо цілей побудови трудових відносин працівників із підприємствами. Проаналізовано такі аспекти, як специфіка їхньої роботи, межі відповідальності, можливості професійного та кар'єрного розвитку, обізнаність щодо стратегічних аспектів діяльності підприємства, характер сформованих відносин у колективі, задоволеність результатами роботи тощо.

На основі оцінки чинників, що впливають на ефективність роботи підприємства, його структурних підрозділів і розвиток персоналу, виявлено певні особливості та проблеми, які в перспективі можуть значно впливати на реалізацію організаційних трансформацій.

Основні проблеми було виявлено у сфері визначення заробітної плати як головного мотиватора ефективної роботи співробітників, психологічного стану більшості працівників, командоутворення, а також розподілу функціональних обов'язків і ролей між працівниками у підрозділах.

Серед найбільш позитивних аспектів у роботі працівників відзначено: обізнаність з основними цілями та завданнями структурного підрозділу, розуміння своїх функціональних обов'язків, регулярне роз'яснення керівниками змісту завдань і очікуваних результатів, етичне спілкування, низький рівень конфліктності та активну підтримку ініціатив.

В контексті аналізу впливу світових тенденцій на розвиток підприємств в Україні в умовах воєнного стану було узагальнено ключові макроекономічні тренди національної економіки. Результати проведених досліджень показали, що на даний час фінансовий стан більшості українських підприємств є складним, а кінцеві фінансові результати діяльності характеризуються збитковістю.

У третьому розділі «Організаційно-методичне забезпечення впровадження організаційних трансформацій в процеси розвитку підприємства» здійснено оцінку особливостей роботи з персоналом та потенціалу організаційних трансформацій підприємства, надано методичний підхід до стратегічного позиціонування підприємства в умовах здійснення організаційних трансформацій як основи його розвитку, представлено напрямки вдосконалення системи управління розвитком підприємства з урахуванням доцільності організаційних трансформацій.

У роботі визначено, що процес організаційних трансформацій на підприємстві є складним і розглядається як багатоаспектна система, що включає організаційно-економічні та соціально-психологічні заходи й методи, спрямовані на підвищення гнучкості для задоволення актуальних потреб у змінах, з метою досягнення як корпоративних, так і індивідуальних цілей підприємства та його працівників. З'ясовано, що ключову роль у цьому процесі має відігравати дослідження та співставлення результатів трудової діяльності з намірами та потребами працівників, які мають вікові, індивідуальні та типологічні особливості. У дисертації наведені результати сприйняття працівниками трудових відносин з підприємством потенційно (бажаний стан речей) та за фактом.

На основі проведеного опитування працівників підприємств здійснено визначення особливостей роботи з персоналом, оцінено політику та застосовувані системи розвитку персоналу на підприємствах, а також ключові ознаки сформованого потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств. З'ясувалось питання щодо готовності персоналу до організаційних трансформацій, яка загалом враховує різні аспекти діяльності підприємства та забезпечує цілісне розуміння його підготовленості до запланованих чи очікуваних змін. Для підприємств бажані напрями трансформацій є доволі різними, але у більшості випадків підприємства стикаються з проблеми у сфері управління персоналом та ринковим позиціонуванням. Виявлено особливості розвитку (маркери трансформаційного процесу) підприємств. Незважаючи на проблеми функціонування бізнесу в умовах воєнного стану, опитані працівники переважно відмічають ознаки підвищення економічної ефективності. Частково це може бути пов'язано з уже проведеною адаптацією до нових викликів, та подоланням первинного шоку працівників, коригуванням планів на майбутнє. Доведено, що ефективність будь-яких перетворень залежить від потенціалу організаційних трансформацій підприємства, який визначає його здатність до ефективних змін у структурі, процесах, культурі та стратегії для адаптації до зовнішніх умов, отримання конкурентних переваг і досягнення довгострокових цілей. У роботі також визначено чинники, що формують потенціал організаційних трансформацій в сучасних умовах. Такий показник розвитку відображає можливість підприємства впроваджувати зміни, які сприятимуть його подальшому успіху. Обґрунтовано напрями та показники для оцінки поточного стану підприємства і його готовності до організаційних трансформацій. Доведено, що визначення ключових маркерів трансформаційного процесу є важливим кроком для успішної реалізації змін. Проаналізовано склад і структуру цих маркерів.

Запропоновано застосування матричного підходу для визначення стратегічної позиції підприємства на основі рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій та особливостей зовнішнього середовища.

Проведено діагностику підприємств за цією матрицею, що дозволило виявити особливості їх стратегічного позиціонування й обґрунтувати рекомендації щодо вибору оптимальних напрямів для проведення організаційних трансформацій. На основі проведеного аналізу було запропоновано напрямки вдосконалення системи управління розвитком підприємства з урахуванням доцільності організаційних трансформацій.

Доведено доцільність окреслювати архітектуру системи управління розвитком підприємства з позицій компліментарності цілей, функцій, суб'єктно-об'єктної площини управління, стилів і принципів управління та відповідних механізмів їх прояву. Головним провайдером забезпечення взаємодії всіх елементів управлінської системи на нашу думку, є організаційна структура управління. Головним драйвером – корпоративна організаційна культура. За авторського підходу у центрі архітектури системи управління розвитком підприємства має знаходитися управлінський механізм. Визначальними цінностями, які опосередковують зміст і характер всіх компонентів системи управління – довгострокові цінності інклюзивного сталого бізнесу. В результаті було запропоновано корпоративні стратегії управління сталим розвитком підприємства.

Практична цінність окремих результатів підтверджуються їх упровадженням у діяльність вітчизняний підприємств, зокрема:

надані автором у дисертаційній роботі поглиблені описи сукупності умов реалізації організаційних трансформації на підприємстві в контексті його розвитку, які залежать від рішень керівництва і потребують управлінської реакції та умов, на які підприємство безпосередньо не впливає, що обумовлює комплекс адаптаційних заходів, були впроваджені на ТОВ «Гранд ДВС» (довідка № 05/08 від 24.05.2024 р.);

представлені в дисертаційній роботі практичні рекомендації щодо оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства, які полягають у визначенні рівня його розвитку на основі окремих складових (досвід проведення організаційні трансформації на підприємстві; фактичні маркери

трансформаційного процесу; потреба у організаційних трансформаціях з урахуванням готовності персоналу до змін), що дозволяє характеризувати специфіку трансформаційного процесу як основи розвитку підприємства були впроваджені на ТОВ «Меблева фабрика «Константа» (довідка № 02/01 від 07.02.2024 р.);

методичний підхід щодо встановлення рівнів організаційних трансформацій в залежності від чинників, які їх провокують, та модель системи управління сталим розвитком підприємства, яка дозволяє підвищувати рівень соціальної та економічної відповідальності підприємства та сприяє поглибленню рівня його інклюзивності впроваджено у діяльність ТОВ «Іпріс-Профіль» (довідка № 08-1/07-24 від 08.07.2024 р.).

Наведені в роботі пропозиції використовуються для поглиблення теоретично-методичного забезпечення навчального процесу підготовки фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти під час викладання навчальної дисципліни «Технологія управління розвитком бізнесу» (довідка про впровадження № 24/86 04 48 від 11.07.2024 року).

*Ключові слова:* розвиток підприємства, сталий розвиток, управління, організаційні трансформації, стратегічні зміни, стратегічний розвиток, управління змінами, структурні трансформації, диджиталізація, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, інклюзивна трансформація, адаптація, соціальна відповідальність, ефективність.

## ABSTRACT

*Kazmin I. O.* Management of organizational transformations in the process of enterprise development. – Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation for a scientific degree of Doctor of Philosophy on a specialty 073 “Management” (07 – Management and administration). Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to the development and substantiation of the scientific, theoretical, methodological and applied aspects of the formation of mechanisms for the implementation of organizational transformations in the process of enterprise development.

In the first chapter titled "Theoretical foundations of enterprise development through organizational transformations", the scientific and theoretical approaches to the definition of enterprise development are improved, organizational transformations and the peculiarities of their management are considered, and the features of enterprise development through organizational transformations are investigated.

In the dissertation, the content of the concept "enterprise development" is clarified through the connections between the keywords of articles from the Scopus database. An analysis of existing approaches to understanding the concept "enterprise development" is carried out. This made it possible to propose its basic classification. Stages of enterprise development are provided and the process is expanded with the digitalization stage.

The content of the nature of organizational transformations is given. The goals of organizational transformations is clarified. The main areas of the analysis of enterprises' organizational transformations are defined. Based on the systematization of the results of scientific research and the processing of scientific sources, the composition of key (critical) components of organizational transformations at the enterprise is determined. The results of the enterprise's passage through all stages of organizational transformations are determined.

The model of organizational transformations at the enterprise is improved. It is strategically focused on the proactive nature of the organization's response to changes in the business environment.

It is determined that the following are the critical components that should be considered during the process of implementing organizational transformations: value management, leadership and involvement, organizational design, technical and technological capabilities, corporate culture management.



In the second chapter titled "Current aspects of the implementation the concept of enterprises' organizational transformations development", the current state and prospects of organizational transformations as a basis for the development of enterprises are analyzed, factors affecting the efficiency of the enterprise, its structural units and personnel development are evaluated, the nature of the influence of global trends on the development of enterprises in Ukraine in the war and post-war period is determined.

According to the survey results conducted using a specially developed questionnaire, questions regarding the goals of building labor relations between employees and enterprises are clarified. Aspects such as the specifics of their work, limits of responsibility, opportunities for professional and career development, awareness of strategic elements of the company's activity, nature of formed relationships in the team, satisfaction with work results, etc., are analyzed.

Based on the assessment of factors affecting the efficiency of the enterprise, its structural divisions and personnel development, certain features and problems are identified. They, in the long run, can significantly affect the implementation of organizational transformations.

The main problems are identified in the field of determining the salary as the main motivator of the effective work of employees, the psychological state of the majority of employees, team building, as well as the distribution of functional duties and roles between employees in units.

Among the most positive aspects of employees' work, the following are noted: awareness of the main goals and tasks of the structural unit, understanding of their functional responsibilities, regular clarification by managers of the tasks' content and expected results, ethical communication, low level of conflict and active support of initiatives.

In the context of the analysis of the impact of world trends on the development of enterprises in Ukraine under martial law, the key macroeconomic trends of the national economy are summarized. The results of the research showed that currently

the financial condition of most Ukrainian enterprises is difficult, and the final financial results of the activity are characterized by unprofitability.

In the third chapter titled "Organizational and methodological support for the implementation of organizational transformations in the development processes of the enterprise", an assessment of the peculiarities of work with personnel and the potential of organizational transformations of the enterprise is carried out, a methodical approach to the strategic positioning of the enterprise in the conditions of the implementation of organizational transformations as the basis of its development is provided, directions for improving the management system of the enterprise development based on the expediency of organizational transformations are presented.

In the thesis, it is determined that the process of organizational transformations at the enterprise is complex and is considered as a multifaceted system that includes organizational-economic and socio-psychological measures and methods aimed at increasing flexibility to meet current needs for changes, with the aim of achieving both corporate and individual goals of the enterprise and its employees. It is found that the key role in this process should be played by research and comparison of the results of labor activity with intentions and needs of employees according to their age, individual and typological features. The dissertation presents the results of employees' perception of labor relations with the company potentially (desired state of affairs) and as a matter of fact.

Based on the conducted survey of the enterprises' employees, the characteristics of work with personnel are determined, the policy and applied systems of personnel development at the enterprises are evaluated, as well as the key features of the formed potential of organizational transformations of the investigated enterprises. The issue of personnel readiness for organizational transformations is clarified. It generally considers various aspects of the enterprise's activity and provides a holistic understanding of its readiness for planned or expected changes. For enterprises, the desired directions of transformation are pretty different, but in most cases, enterprises face problems in the field of personnel management and

market positioning. The peculiarities of enterprises' development (markers of the transformation process) is revealed. Despite the problems of business operation in the conditions of martial law, the surveyed employees mostly note signs of increased economic efficiency. Partially, this may be related to the already carried out adaptation to new challenges, overcoming the initial shock of employees, adjusting plans for the future. It is proven that the effectiveness of any transformations depends on the potential of the enterprise's organizational transformations. This determines its ability to make effective changes in the structure, processes, culture, and strategy to adapt to external conditions, gain competitive advantages, and achieve long-term goals. The thesis also identifies the factors that shape the potential of organizational transformations in modern conditions. Such a development indicator reflects the company's ability to implement changes that will contribute to its further success. The directions and indicators for assessing the current state of the enterprise and its readiness for organizational transformations are substantiated. It is proved that the identification of key markers of the transformation process is an essential step for the successful implementation of changes. The composition and structure of these markers are analyzed.

It is proposed to use the matrix approach to determine the strategic position of the enterprise based on the level of the potential of organizational transformations development and the characteristics of the external environment. Enterprises are diagnosed according to this matrix. This made it possible to reveal the peculiarities of their strategic positioning and substantiate recommendations regarding the choice of optimal directions for organizational transformations. Based on the analysis, directions for improving the enterprise development management system are proposed, considering the expediency of organizational transformations.

The expediency of outlining the architecture of the enterprise development management system from the standpoint of complementarity of goals, functions, subject-object management plane, management styles and principles, and the corresponding mechanisms of their manifestation is proved. In our opinion, the main provider of ensuring the interaction of all elements of the management system is the

organizational structure of management. The main driver is corporate organizational culture. According to the author's approach, the management mechanism should be located in the center of the architecture of the enterprise's development management system. The main values that mediate the content and nature of all components of the management system are the long-term values of inclusive sustainable business. As a result, corporate strategies for managing the sustainable development of the enterprise are proposed.

The practical value of the results is confirmed by their implementation in the activities of domestic enterprises:

provided by the author in his dissertation, in-depth descriptions of the set of conditions for the implementation of organizational transformations at the enterprise in the context of its development, which depend on the decisions of the management and require a managerial response, and conditions on which the enterprise does not directly influence which determines the complex of adaptation measures, are implemented at "Grand DVS" LLC (certificate № 05/08 dated May 24, 2024);

given in the dissertation practical recommendations for assessing the potential of organizational transformations of the enterprise, which consist in determining the level of its development based on individual components (the experience of conducting organizational transformations at the enterprise; actual markers of the transformation process; the need for organizational transformations taking into account the readiness of personnel for changes), which allows to characterize the specifics of the transformation process as the basis of the enterprise development are implemented at the "Konstanta Furniture Factory" LLC (certificate № 02/01 dated February 7, 2024);

the methodical approach to establishing the levels of organizational transformations depending on the factors that provoke them, and a model of the management system for sustainable development of the enterprise, which allows increasing the level of social and economic responsibility of the enterprise and contributes to deepening the level of its inclusiveness, is implemented in the activities of "Ipris-Profil" LLC (certificate № 08-1/07-24 dated July 8, 2024).

The proposals presented in the dissertation are used to deepen the theoretical and methodological support of the educational process of training specialists in the speciality 073 "Management" of the study programme "Business Administration" of the second (master's) level during the teaching of the course "Technology of business development management" (certificate №24/86-04-48 dated July 11, 2024).

*Keywords:* enterprise development, sustainable development, management, organizational transformations, strategic changes, strategic development, change management, structural transformations, digitalization, competitive advantages, competitiveness, inclusive transformation, adaptation, social responsibility, efficiency.

### **Публікації, що відтворюють наукові результати дисертації:**

#### **Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України**

1. Казьмін І. О. Дослідження стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 174–178. **(Фахове, категорія Б).**

<http://ujae.org.ua/doslidzhennya-stanu-ta-perspektyv-organizatsijnyh-transformatsij-yak-osnovy-rozvytku-pidpryyemstv-ukrayinskyj-zhurnal-prykladnoyi-ekonomiky-ta-tehniky/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-29>

2. Казьмін І. Організаційні трансформації в діяльності підприємства: роль та наслідки в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 330, №3. С. 449–453. **(Фахове, категорія Б).**

<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/244/255>

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-71>

3. Казьмін І. О. Обґрунтування умов реалізації організаційних

трансформацій підприємства в контексті його розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 329–333. **(Фахове, категорія Б).**

<http://ujae.org.ua/en/substantiation-of-the-conditions-for-the-implementation-of-organizational-transformations-of-the-enterprise-in-the-context-of-its-development/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-56>

4. Казьмін І.О., Мосумова А. К. Формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 65–70. **(Фахове, категорія Б).**

<http://apie.org.ua/en/formation-of-the-potential-of-organizational-transformations-of-the-enterprise-in-modern-conditions/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-12>

*Особистий внесок: обґрунтовано чинники формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства, напрями та перелік показників (маркери) оцінювання його поточного стану та готовності до проведення організаційних трансформацій.*

5. Казьмін І.О., Миронова О.М. Визначення управлінських рішень щодо доцільних напрямів організаційних трансформацій підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 859–868. **(Фахове, категорія Б).**

<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13814/13880>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-859-868](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-859-868)

*Особистий внесок: запропоновано матричний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства, й обґрунтовано рекомендації щодо вибору доцільних напрямів їх організаційних трансформацій.*

### **Праці апробаційного характеру**

6. Казьмін І. О. Визначення сутності поняття «організаційна трансформація» підприємств. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції

(м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 р.). Днепр: Середняк Т. К., 2021. С. 28–29.

<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33465>

7. Myronova O., Kazmin I. Types of organizational transformations during an enterprise development. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції.* (Київ, 13-14 квітня 2023 р.). Київ: НАУ, 2023. Т. 1. С. 278–280.

<http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30499>

*Особистий внесок: розроблено класифікацію трансформаційних процесів з урахуванням можливих змін та перетворень, які можуть мати вплив на розвиток підприємства.*

8. Kazmin I. Substantiation of the approach to the development of enterprises during martial law. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: Зб. матеріалів XXI Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету* (Одеса, 26-27 квітня 2023 р.). Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 77–78.

<http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33309>

## ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	26
1.1. Науково-теоретичні підходи до визначення розвитку підприємства	26
1.2. Організаційні трансформації: природа, процес та управління	41
1.3. Особливості розвитку підприємств шляхом організаційних трансформацій	56
Висновки за розділом 1	76
РОЗДІЛ 2. ПОТОЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ	79
2.1. Аналіз сучасного стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств	79
2.2. Оцінка чинників ефективної роботи підприємства, його структурних підрозділів та розвитку персоналу	100
2.3. Вплив світових тенденцій на розвиток підприємств в Україні в умовах воєнного стану	114
Висновки за розділом 2	135
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	137
3.1. Оцінка особливостей роботи з персоналом та потенціалу організаційних трансформацій підприємства	137
3.2. Методичний підхід до стратегічного позиціонування підприємства в умовах здійснення організаційних трансформацій як основи його розвитку	155
3.3. Напрямки вдосконалення системи управління розвитком підприємства з урахуванням доцільності організаційних трансформацій	176
Висновки за розділом 3	196
ВИСНОВКИ	199
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	203
ДОДАТКИ	226



## ВСТУП

Складність та динамічність факторів бізнес-середовища розвитку підприємств вимагає постійної адаптації та змін у процесах управління діяльністю суб'єктів господарювання. Виклики, загрози і перспективи, які формує зовнішнє і внутрішнє бізнес-середовище, формують об'єктивну необхідність змін організаційних структур і процесів, організаційної культури, підходів та інструментів управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та їхньої ефективної діяльності. Серед ключових причин, що зумовлюють необхідність здійснення організаційних трансформацій за сучасних умов зумовлюється рядом причин, серед яких можна виділити: технологічні прориви і зміну поколінь технологій, зміну очікувань покупців (клієнтів), посилення процесів глобалізації та загострення конкурентної боротьби, активні культурні зміни та зміни систем базових цінностей суспільства, економічна невизначеність та волатильність ринків. За таких умов організаційні трансформації постають стратегічним імперативом для адаптації, інновацій та розвитку.

Сучасне бізнес-середовище характеризується наявністю постійних змін, які спричиняють необхідність адаптації та трансформацій для всіх підприємств, незалежно від їхнього розміру та виду діяльності. Організаційні трансформації охоплюють різноманітні зміни у внутрішній структурі підприємства, його стратегії, технологічних процесах та корпоративній культурі. Успішне проведення таких трансформацій є важливим чинником для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

В умовах воєнного стану, геополітичній нестабільності, економічної кризи та динамічних змін на ринку підприємства вимушені вдаватися до пошуку нових підходів в організації своєї роботи. Звичні моделі управління та ведення бізнесу втрачають ефективність, а необхідність в адаптивності та гнучкості стає дедалі актуальнішою.

Організаційні трансформації є ключовим інструментом для підприємств, які прагнуть не лише зберегти позиції в складних умовах, але й активно розвиватися. Актуальність цього питання зумовлена потребою у нових підходах до управління ресурсами, підвищення операційної ефективності та створення конкурентних переваг у непростих обставинах. Крім того, трансформації дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики цифровізації (диджиталізації) та інновацій, що є особливо важливим на тлі стрімкого технологічного розвитку.

Грунтовні положення та фундаментальні засади розвитку підприємств представлені в роботах провідних закордонних та вітчизняних науковців. Такі провідні вчені-економісти як Аасланд К., Баланович А., Белялов Т., Білоконь Т., Бойченко К., Виговська Н., Вітюк А., Власенко Т., Воржакова Ю., Голобородько А., Гібсон Дж., Грейнер Л., Дергачова В., Дем'яненко Т., Доннеллі Дж., Дрокіна Н., Дунда С., Євтушенко Н., Єщенко М., Запасна Л., Зось-Кіор М., Івансевич Дж., Іцхак А., Кіпа М., Коваленко Н., Лодгаард Е., Норргрен Ф., Петренко Д., Ревенко О., Саух І., Сметанюк О., Титикало В., Флоркевич П., Фредберг Т., Хлебінська О., Шані А., Швиданенко Г. та інші в свої працях побудували концептуальні основи розвитку підприємств, зокрема розробили теоретико-методичний базис для забезпечення стійкості та розвитку підприємств у нестабільних умовах господарювання. Обґрунтуванню теоретико-методичних положень організаційних трансформацій підприємств присвячено велику кількість наукових праць, в яких висвітлені фундаментальні основи організаційних змін та управління ними в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Такі провідні вчені як Андерсон Д., Бауліна Т., Берк К., Беррі М., Бессон П., Беляєва Н., Боровик М., Бубирьов Є., Вілсон К., Вінтер С., Гвініашвілі Т., Гордієнко Л., Гринько Т., Доброзорова О., Зосим М., Іванченков В., Краля В., Лім Т., Мазоренко О., Малюк О., Нельсон Р., Немашкало К., Новікова М., Остріков В., Островська Г., Піллер Ф., Приймак Н., Рамос Д., Роу Ф., Салас Е., Тимків О., Христу Е., Чернявська І. М., Чирімбу С., Чоудхурі У., Шил Н., Шпаков А. та інші присвятили свої дослідження обґрунтуванню та розробці ґрунтовних положень щодо

здійснення організаційних трансформацій підприємств з метою забезпечення стійкості розвитку та підвищення ефективності їх діяльності. Незважаючи на всі існуючі наукові нароби, створення дієвих механізмів ефективної реалізації розвитку підприємства через здійснення трансформацій потребує подальшого наукового пошуку.

Актуальність роботи підтверджується її зв'язком з науковими дослідженнями Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця за темою «Методичні засади розвитку підприємства в умовах військового стану: управлінський та мотиваційний аспекти» (номер державної реєстрації 0123U101413), за якою автором дисертації було розроблено концептуальні положення розвитку підприємств у воєнних умовах (довідка № 32/1/2024 від 21.05.2024 р.).

**Мета роботи** полягає в подальшому розвитку теоретико-методичного забезпечення та розробці практичних рекомендацій щодо формування механізмів здійснення організаційних трансформацій в процесі розвитку підприємства.

Для досягнення поставлених цілей були визначені та вирішені такі завдання:

- уточнити зміст поняття «розвиток підприємства»;
- розширити розуміння категорії організаційні трансформації;
- визначити особливості розвитку підприємств шляхом організаційних трансформацій;
- проаналізувати сучасний стан та перспективи організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств;
- оцінити чинники ефективної роботи підприємства;
- встановити вплив світових тенденцій на розвиток підприємств в Україні в умовах воєнного стану;
- визначати специфіку роботи з персоналом та потенціалу організаційних трансформацій підприємства;

розробити методичний підхід до стратегічного позиціонування підприємства в умовах проведення організаційних трансформацій;

надати напрямки вдосконалення системи управління розвитком підприємства з урахуванням доцільності організаційних трансформацій.

*Об'єктом дослідження* є процес здійснення організаційних трансформацій у процесі розвитку підприємства.

*Предмет дослідження* – це науково-теоретичні, методичні та прикладні аспекти реалізації механізмів управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** Науково-теоретичним та методичним підґрунтям дослідження виступили праці вітчизняних та закордонних вчених у сфері управління організаційними трансформаціями та управління розвитком підприємства, менеджменту персоналу, управління структуризацією підприємства, стратегічного управління, потенціалу організаційних трансформацій тощо.

У роботі були застосовані такі загальнонаукові методи пізнання: *морфологічний аналіз* – для визначення структури поняття «розвиток підприємства»; *наукової абстракції* – для розробки процесу управління організаційними трансформаціями, обґрунтування сукупності умов реалізації організаційних трансформацій на підприємстві в контексті його розвитку; *аналізу та синтезу* – для розробки ключових напрямів та очікуваних результатів організаційних трансформацій підприємства, для розробки моделі оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства, для розробки рівневої системи організаційної трансформації підприємства та системи управління на основі виокремлення трансформаційних змін вищого порядку, для розробки методичного підходу до визначення стратегічної позиції підприємства, що базується на параметрах матриці, яка відображає рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій і особливості зовнішнього середовища підприємства, для розробки моделі системи управління сталим розвитком підприємства.

За допомогою розробленої *анкети* було досліджено сучасний стан та перспективи організаційних трансформації як базису розвитку підприємства.

Метод економіко-математичного моделювання з використанням *таксономічного аналізу* було застосовано для розрахунку рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств.

Інформаційно базою дисретаційного дослідження виступили дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, результати емпіричних досліджень, нормативно-правові акти України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та розвитку теоретичних положень, розробленні методичних підходів та практичних рекомендацій щодо здійснення організаційних трансформацій в процесі розвитку підприємства. Основні результати полягають у такому:

*удосконалено та уточнено:*

рівневу систему організаційних трансформацій підприємства та системи управління на основі відокремлення трансформаційних змін вищого (третього) порядку – переходу від ефективного управління до сталого та інклюзивного менеджменту та відокремлення чинників, що впливають на їх здійснення;

модель організаційних трансформацій на підприємстві, яка стратегічно орієнтована на проактивний характер реагування організації на зміни бізнес-середовища, включає зовнішню (бізнес) модель і внутрішню (операційну) моделі, взаємодія яких у єдиній системі управління відбувається на засадах цифровізації;

модель оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства, що полягає у визначенні рівня його розвитку на основі окремих складових (досвід проведення організаційні трансформації на підприємстві; фактичні маркери трансформаційного процесу; потреба в організаційних трансформаціях з урахуванням готовності персоналу до змін) та дозволяє характеризувати специфіку трансформаційного процесу як основи розвитку підприємства;

модель системи управління сталим розвитком підприємства, яка на відміну від існуючих, центральним елементом розглядає механізм досягнення цілей сталого розвитку бізнесу, головним провайдером забезпечення взаємодії всіх елементів управлінської системи - організаційну структуру управління, а головним драйвером – корпоративну організаційну культуру;

*дістало подальшого розвитку:*

обґрунтування сукупності умов реалізації організаційних трансформацій на підприємстві в контексті його розвитку, що, на відміну від існуючих, передбачає виокремлення таких, які залежать від рішень керівництва і потребують управлінської реакції, та умов, на які підприємство безпосередньо не впливає, що обумовлює адаптаційні заходи. Визначення специфіки розвитку підприємства з урахуванням такого підходу забезпечує ідентифікацію маркерів трансформаційного процесу та ризиків, зокрема пов'язаних з опором змінам;

методичний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства, що базується на таких параметрах матриці, як рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства ( $Y_{\text{пот}}$ ) і особливості зовнішнього середовища підприємства (ОЗС). Його використання дозволяє виявити специфіку стратегічного позиціонування об'єкта дослідження та посилює обґрунтованість управлінських рішень щодо доцільних напрямів організаційних трансформацій;

методичні засади класифікації видів організаційних трансформацій залежно від їх виду та специфіки прояву на системно структурні та транзакційні, що відповідно, зумовлює специфіку способу удосконалення системи управління розвитком підприємства.

**Практичне значення отриманих наукових результатів.** Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що розроблені методичні рекомендації щодо управління організаційними трансформаціями в ході забезпечення розвитку підприємства можуть бути імплементовані в діяльність вітчизняних підприємств для підвищення ефективності діяльності підприємства загалом та управління персоналом зокрема.

У діяльність ТОВ «Меблева фабрика «Константа» впроваджено практичні рекомендації щодо оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства, яка полягає у визначенні рівня його розвитку на основі окремих складових (досвід проведення організаційних трансформацій на підприємстві; фактичні маркери трансформаційного процесу; потреба в організаційних трансформаціях з урахуванням готовності персоналу до змін), що дозволяє характеризувати специфіку трансформаційного процесу як основу розвитку підприємства, в також прийнято до використання методичний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства, що базується на таких параметрах матриці, як рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства і особливості зовнішнього середовища підприємства (довідка про впровадження № 02/01 від 07.02.2024 р.).

У діяльність ТОВ «Гранд ДВС» впроваджено комплекс адаптаційних заходів, який базується на поглиблених описах сукупності умов реалізації організаційних трансформацій на підприємстві в контексті його розвитку, які залежать від рішень керівництва і потребують управлінської реакції, та умов, на які підприємство безпосередньо не впливає. Також прийнято до впровадження методичний підхід до визначення стратегічної позиції бізнесу, розроблений на основі матриці, що залежить від розвитку потенціалу організаційних трансформацій і впливу зовнішнього середовища, використовуються на підприємстві для обґрунтування стратегії його розвитку і уникнення негативного впливу чинників зовнішнього середовища (довідка № 05/08 від 24.05.2024 р.).

У ТОВ «Іпріс-Профіль» здійснено апробацію методичного підходу щодо встановлення рівнів організаційних трансформацій в залежності від чинників, які їх провокують, а також впроваджено модель системи управління сталим розвитком підприємства, що дозволило підвищити рівень його соціальної та економічної відповідальності та сприяє поглибленню рівня інклюзивності (довідка про впровадження № 08-1/07-24 від 08.07.2024 р.).

Науково-практичні результати, що полягають в обґрунтуванні теоретичних положень процесу розвитку підприємств, зокрема визначенні сутності поняття «організаційні трансформації» як невід’ємної складової розвитку підприємств, та розробці практичних рекомендацій щодо оцінки перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємства використовуються для поглиблення теоретично-методичного забезпечення навчального процесу підготовки фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти під час викладання навчальної дисципліни «Технологія управління розвитком бізнесу» (довідка про впровадження № 24/86-04-48 від 11.07.2024 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дослідження є результатом самостійних наукових пошуків дисертанта. Проведенні теоретичні узагальнення, здійснені практичні розробки, представлені рекомендації та надані висновки, які містяться в роботі, автор отримав самостійно на основі творчої наукової праці шляхом узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. Внесок автора в наукові доробки, виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і висновки, викладені в дисертації, доповідалися й одержали схвалення на трьох міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків –Торунь, 16 квітня 2021 року); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (Київ, 13-14 квітня 2023 року); XXI Міжнародній науково-практичній конференції Одеського національного економічного університету «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (Одеса, 26-27 квітня 2023 року).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 5 наукових публікацій, а саме: 5 статей у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України.



Ці п'ять наукових публікацій відповідають п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, та зараховуються як п'ять наукових публікацій. Окрім того, результати наукового дослідження Казьміна Іллі Олександровича пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 3 тез доповідей і матеріалів конференцій.

В опублікованих працях здобувача повністю відображені сутність та зміст отриманих результатів дослідження та їхня наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях. З огляду на це апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 253 сторінки (10,5 авт. арк.). Дисертація містить 14 таблиць; 69 рисунків, з яких 3 займають 3 повні сторінки; список використаних джерел із 196 найменувань – на 23 сторінках; 5 додатків – на 28 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 185 сторінок (7,7 авт. арк.) друкованого тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

### 1.1. Науково-теоретичні підходи до визначення розвитку підприємства

Підприємства завжди відігравали вагомую роль в розвитку економіки держави, тому що виступали основним джерелом створення доданої вартості, виробництва критично важливою продукції, створення робочих місць, генерування доходів у бюджет, впровадження інновацій виробництва, дифузії інновацій, яка фактично виступає основним джерелом розповсюдження нових знань. З точки зору ролі у формуванні бюджету, наразі діяльність суб'єктів господарювання значно поступається за вагомістю фізичним особам, які сплачують через збір на доходи фізичних осіб близько 19% всіх податкових надходжень [35]. Частка податків, яка приходить на підприємства у 2024 р., становить 11,66%. Пов'язувати цю ситуацію із воєнними діями не варто, адже за результатами звіту про виконання державного бюджету за 2020 рік цей показник становив не набагато більше – 12,77% [94]. Ключовим наразі є податок на додану вартість, роль якого у формуванні бюджету за 2024 р. становить рівно 50%. Через те, що кінцевим платником ПДВ виступає населення, то основним формувачем доходів у державний бюджет виступає населення через сплату прямого податку на доходи та через покриття непрямого ПДВ – всього 70%. Незважаючи на це, забезпечення розвитку підприємства є критично важливим завданням для його сталого функціонування в ринковій економіці та для розвитку національної економіки держави в цілому.

Підприємства, як і економіка в цілому, зазнали значних втрат від військових дій, як прямого, так і непрямого характеру. Як зазначено у звіті про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії

проти України станом на початок 2024 р. [45], збитки підприємств оцінюються у 13,1 млрд доларів США. В цілому, спочатку війни, зруйновано щонайменше 426 великих та середніх підприємств плюс десятки тисяч малих. За галузями найбільше постраждала металургія, де зруйновано 3 найбільші підприємства: ПРаТ металургійний комбінат Азовсталь, ПРаТ ММК ім. Ілліча та ПАТ Авдіївський коксохімічний завод. Це постраждали підприємства Донецької області, але також постраждали суб'єкти господарювання Харківської, Луганської та Київської областей. З огляду на все вищезазначене, розвиток підприємств розглядається не лише в контексті посилення позицій на ринку та отримання нових конкурентних переваг, але й в розрізі геополітичного розуміння майбутнього їх розміщення через продовження військової агресії проти України.

Сам по собі розвиток є філософською категорією, яку розглядають з різних точок зору. У філософському словнику [114] розвиток розглядається як незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних суб'єктів або як один із загальних видів зв'язку. В історії філософської думки розвиток розглядається як збільшення або зменшення, як перехід можливостей в дійсність, розуміння руху в цілому (Гегель, Аристотель), або як виникнення нового як концепції прогресу Нового часу (Вольтер, Тюрго, Кондорсе). Розвиток вважають і прогресивним, і регресивним, що формує специфічну спіраль. За глибиною та швидкістю змін, які формують розвиток, виділяють еволюцію та революцію, де символом першого розглядається реформа, а другого – докорінні зміни. Вагому роль розвитку відводять в контексті становлення Всесвіту з Хаосу.

Бачення розвитку крізь зміни зустрічається в багатьох роботах, де найчастіше визначається, що розвиток є поступовим впровадженням змін різного характеру по відношенню до різних об'єктів, що найчастіше веде від простого до складнішого і призводить до зміни характеристик об'єкта [98, 128].

Цілком очевидно, що розвиток формується множиною послідовних змін різного типу та різного характеру. В залежності від послідовності реалізації цих

змін і чинників, які їх провокують, визначають механізми управління розвитком для забезпечення поставлених цілей.

Близьке до філософського є визначення розвитку в роботі авторів [96, с. 173], де закон розвитку як онтогенезу полягає в прагненні організації в ході свого функціонування до оптимальної самореалізації як системи в цілому, так і її складових на основі стимулювання активності та досягнення динамічної рівноваги.

Багатогранність розвитку розкривається крізь розуміння цієї категорії як закону, принципу та явища. Як закон він розуміється через перехід від одного буття до іншого, який характеризується різним набором кількісних та якісних характеристик із акцентом на позитивних. Як явище розвиток протиставляється буттю, яке характеризується сталим станом, а сам розвиток є аналогом руху та динаміки. Як принцип він є характерною властивістю буття і природою змін [82].

Відомий дослідник Р. Акофф вважав, що розвиток не є умовою чи станом, який визначається множиною наявних ресурсів, а є процесом, де збільшується можливості та прагнення системи задовольняти свої потреби, а також бажання інших систем та індивідів, пов'язаних із нею. Цей процес переважно стосується зростання здатностей та потенціалу, а не набутого багатства. Автор вважав, що розвиток більше пов'язаний з якістю, ніж з рівнем життя, а сам розвиток переважно відображає набуття потенціалу для поліпшення, а не безпосереднє поліпшення [136].

У межах класичної економіки розвиток розглядається як зростання добробуту завдяки розширенню виробництва й обміну. Представники марксистської концепції розуміли його як поєднання продуктивних сил і виробничих відносин, які забезпечують еволюційну реструктуризацію системи трудових відносин. Неокласики розглядали вплив на економічну діяльність праці та капіталу як основних джерел розвитку. Інституціоналісти визначали вирішальну роль соціальних інститутів як векторів економічної діяльності. Д. Норт визначав рівень економічного розвитку як функцію організаційних

чинників діяльності [181]. Це дозволяє визначати ефективну організацію взаємодії як ключовий драйвер розвитку. Р. Нельсон та С. Вінтер [184] визначали драйвером розвитку зміни у технологіях та процесах: це дозволяє визначати технічний прогрес основою економічного розвитку, що повністю відображає та підтверджує вирішальну роль нововведень в інноваційній діяльності, яка на поточний момент виступає основним джерелом створення сталих конкурентних переваг для підприємства. Цю ж теорію підтримував й відомий «батько» інноваційної діяльності – Й. Шумпетер, який відрізняв розвиток від зростання, джерелом якого вважав спонтанні та дискретні зміни порушення рівноваги в економічному житті, які не дозволяють повернутися до попереднього стану. Натомість зростання розглядається як збільшення виробництва і споживання подібних товарів і послуг [130].

Класичне протиставлення розвитку та зростання пов'язано із не менш класичною дихотомією кількісного та якісного.

У роботі Ю. Матіщак [72] розглядаються три класичних підходи до розуміння розвитку: 1) тільки як якісні зміни або тільки як кількісні, 2) як сукупність кількісних та якісних змін; 3) як множина кількісних, якісних і структурних перетворень. «Якісний» підхід акцентує увагу на природі розвитку, який може бути спровокований як фундаментальними законами, так і закономірностями функціонування конкретних систем. Серед фундаментальних законів варто розглядати єдність та боротьбу протилежностей, перехід кількісних змін у якісні, спіральний вектор розвитку, а серед закономірностей функціонування конкретних систем виділяють старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань працівниками, нестача ресурсів тощо. Варто наголосити, що паралельно із кількісними та якісними змінами розглядаються структурні зрушення, які представляють собою зміни співвідношення елементів всередині системи нижній цінності за умови керованості системи.

Підводячи підсумок під проведеним аналізом, наголосимо, що розвиток як розуміння якісного перетворення передбачає виникнення у системі (в даному

випадку ми говоримо про підприємство) нових властивостей, які характеризують цей об'єкт з принципово нової точки зору. Це стосується як нових набутих нею функцій, які проявляються у здатності створювати нові продукти або випускати значно оновлені, так і внутрішніх властивостей, які характеризують потенціал підприємства. В даному розрізі поєднується розвиток як процес та як результат. Як процес він проявляється у виникненні або набутті нових властивостей як поступовим еволюційним шляхом накопичення кількісних змін, так і радикальними трансформаціями шляхом включення до її складу принципово нових компонентів. Як приклад, можна запропонувати створення на підприємстві відділу з науково-дослідних дослідно-конструкторських розробок, який має займатися розробкою нових видів продукції, що сприятиме виникненню в існуючих підрозділах, таких як маркетинговий відділ, нових функцій, які стосуються виведення нових продуктів на існуючі ринки. До реалізації цих структурних трансформацій підприємство не мало властивості самостійно розробляти та запускати у виробництво нові продукти. Це передбачало виробничий процес із розробленою конфігурацією вихідної продукції, запропонованої іншими організаціями або установами. Як відомо, однією із властивостей системи є емерджентність як поява у цілому властивостей, не притаманних властивостям її частин окремо, що свідчить про неадитивність властивостей цих систем. Як зазначають дослідники [17 с. 94], емерджентність варто розглядати «як результат виникнення між елементами системи так званих синергетичних зв'язків, які забезпечують збільшення загального ефекту до більших обсягів, ніж сума ефектів окремо взятих незалежних елементів системи». Фактично це поняття трактується крізь іншу властивість системи, яка відома як ефект синергії, природа якої полягає в збільшенні ефективності двох взаємодіючих систем, що перевищує адитивну суму їх окремих ефективностей. Якщо розглядати ці два ефекти на прикладі об'єднання двох підприємств, то між цими поняттями можна провести чітку межу. Нові властивості всієї системи з'являються внаслідок взаємодії окремих елементів, компонентів її складових, спільне функціонування

яких дозволяє реалізовувати нові функції. Наприклад, два об'єднані підприємства можуть за рахунок злиття капіталів придбати нове обладнання, яке є надто дорогим для кожного з них окремо. Об'єднані підприємства можуть організувати курси підвищення кваліфікації власних співробітників, які є надто дорогими для кожного з них. Та ж сама властивість притаманна і спільним організаційним знанням – всі ключові компетенції однієї організації можуть бути масштабуватися на діяльність цього об'єднання. Дані приклади прекрасно ілюструють взаємодію кількісних та якісних перетворень, які фактично невід'ємні один від одного. Виділення будь-якого нового підрозділу, що може займатися спеціалізованими функціями, як наприклад управління проектами, можливо лише при наявності відповідної кількості кадрів, які працюють на підприємстві. Ця теза доводиться концепцією життєвого циклу І. Адізеса [137] та теорією еволюційних та революційних змін Л. Грейнера [172].

Натомість, ефект синергії може бути пояснений елементарним ефектом масштабу бізнесу, який виникає при з'єднанні декількох підприємств. Постійні витрати адміністративного характеру розподіляються на більшу кількість виробленої продукції з одного боку, з іншого – економія на реалізації окремих управлінських та виробничих організаційних функцій на той же самий обсяг виробленої продукції спільно двома підприємствами також дозволяє отримати економію. Таким чином, проявлення ефекту синергії може досягатися навіть через структурно-кількісні зміни, які обумовлюють збільшення потенціалу. Але без змін у співвідношення окремих частин підприємства цей результат не буде вважатися синергією, а відобразатиме виключно ефект масштабу.

Трансформаційний характер розвитку підтримуються Т. Лепейко та О. Мазоренко [66, с. 66]. Автори визначають його «як сукупність процесів істотних змін на підприємстві, що мають трансформаційний характер, виводять підприємство на якісно новий рівень і спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства». О. Раєвнева [91] визначає розвиток як складний процес створення нової дисипативної структури, яка проявляється в якісній зміні

складу, структуру і способу (моделей) функціонування системи, що реалізується у формі кризи і спрямованій на досягнення цілей.

У цілому, узагальнене бачення розвитку підприємства з точки зору системного підходу [37, 43, 123] передбачає стан чи результат зміни функціонування підприємства як системи через його складові, що відображається в кількісних чи якісних характеристиках, причиною яких виступає внутрішнє чи зовнішнє середовище. Елементами внутрішньої системи розглядається його організаційна структура, функції внутрішніх підрозділів, якісне вдосконалення ресурсів (техніки, технології, організації праці, рівня підготовки працівників тощо), що визначається як направлений, поступовий, спрямований, незворотній процес, як ланцюг керованих змін для досягнення поставленої мети.

У роботі А. Ю. Голобородько [19] представлено три підходи до розуміння природи розвитку підприємств, які автор визначив як екстенсивно-інтенсивні трансформації, процесну систему динамічних трансформацій і циклічну еволюційну трансформацію. Зміст першого підходу подібний до системного бачення розвитку підприємства, ключовим аспектом другого розглядається послідовність як процес множини змін різного типу і характеру. Особливість даного підходу є рух до поставленої мети, де також враховується вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Циклічність розвитку тісно пов'язана із теорією «життєвого циклу», в межах якого передбачається, що кожна організація в процесі своїх змін поступово рухається від одного стану до іншого, який подібний до життя звичайної живої істоти. Ця теорія дійсно може бути застосовано до сучасних стартапів, які поступово можуть перерости у великі організації шляхом збільшення масштабів діяльності, але коли мова йде про класичні підприємства галузей, наприклад, переробки харчових продуктів, де попит на продукцію є фактично незмінним, то більшість суб'єктів господарювання знаходиться у стадії зрілості з можливістю переходу в спад, але не тільки через власні внутрішні помилки, але й переважно завдяки більш ефективній діяльності конкурентів.



Спіральність руху окремих систем є однією із теорій функціонування відкритих систем у просторі. Передбачається, що системи рухаються послідовними спіралями, повторюючи свої попередні рухи, переходячи на більш високий рівні, реалізуючи таким чином загальну стратегію розвитку як руху вперед.

У роботі [115] розглянуті етапи розвитку підприємства (рис. 1.1), згідно яких основним драйвером до розвитку виступала вільна конкуренція, де акцент було поставлено на збут і торгівлю. Зусилля спрямовувались на мінімізацію невизначеності зовнішнього середовища. Етап концентрації капіталу передбачав створення монополістичних структур, формування великих корпорацій через кооперації малих. Третій етап варто вважати переломним, адже саме на цьому етапі були закладені основні передумови сучасного розвитку не тільки підприємств, але і всіх соціально-економічних систем. Стрімкий розвиток комп'ютерних систем, електротехніки та електроніки сприяв зміні профілю ведення бізнесу фактично по всій планеті. Подальші процеси розвитку пов'язані із наближенням економічних систем різних країн одна до одної, зростання їх конгруентності, посиленням процесів глобалізації та інтеграції, що фактично призвело до виникнення спільного глобального ринку, взаємодія агентів на якому значно спростилося завдяки тотальному поширенню інтернету та спроможності взаємодіяти онлайн. Останній етап виник як результат взаємодії основних драйверів руху суспільства 3-го та 4-го етапу, що призвело до сполучення цифрових і фізичних процесів, які становлять основу цифровізації економіки. Це обумовило виникнення штучного інтелекту, розвитку big data, хмарних технологій та обчислень, соціальних мереж, мобільних технологій, подальше поглиблення роботизації виробничих процесів із виходом на найвищий рівень автономії.

Підводячи підсумок під розглянутими підходами до трактування природи розвитку підприємства, наведемо класифікацію ключових – рис. 1.2.

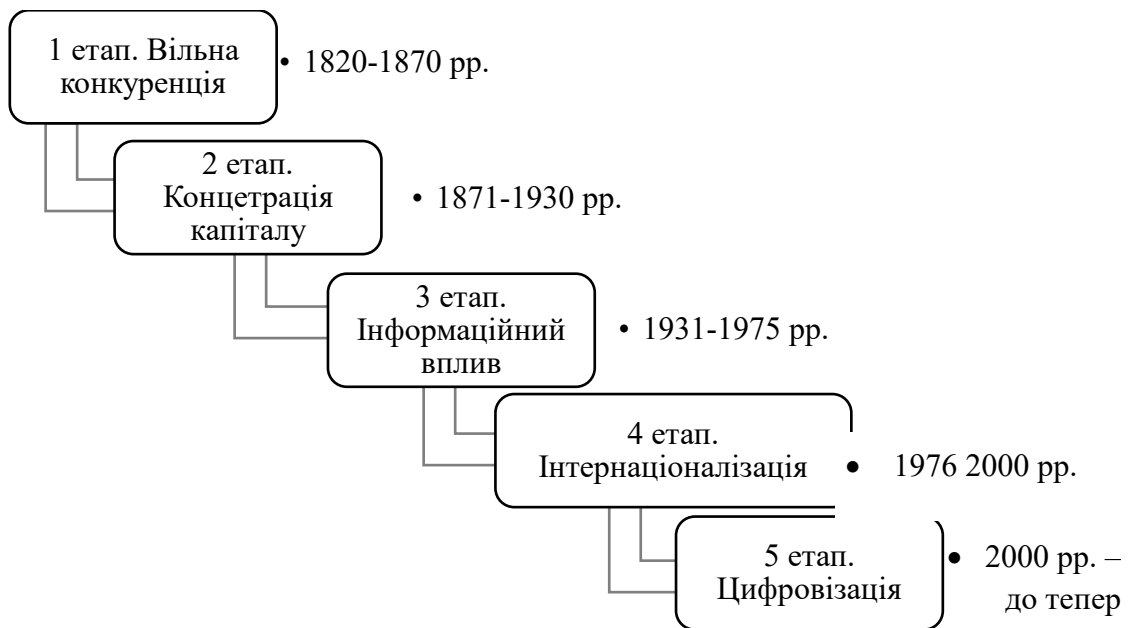


Рис. 1.1. Етапи розвитку підприємства

*Джерело: удосконалено за [115]*

Звісно ж основною стратегічною метою розвитку підприємства є забезпечення стійкого або сталого розвитку. В умовах сьогодення українським підприємствам довготривале планування не є на часі, оскільки немає жодних прогнозів щодо закінчення військових дій. Однак, все одно підприємства повинні впроваджувати заходи з розвитку з використанням інших підходів.

Прогресивний підхід до розвитку передбачає зростання показників діяльності підприємства, таких як збільшення обсягів виробництва та продажів продукції; підвищення рівня обізнаності споживачів про підприємство та продукцію, що випускається тощо. Запровадження таких шляхів розвитку є сьогодні досить популярним, оскільки багато підприємств Східного та Південного регіонів перенесли свої виробничі можливості в Центральні та Західні регіони України, на кінець 2022 року більшість вже повністю налагодили виробництво та іншу діяльність, що дозволяє їм підвищувати показники своєї діяльності за рахунок збільшення внутрішніх споживачів у різних регіонах країни. Однак ці шляхи розвитку не можуть бути факторами довготривалого розвитку підприємств у новітніх умовах господарювання.



Рис. 1.2. Підходи до розуміння поняття «розвиток підприємства»

*Джерело: систематизовано автором*

Адаптивний підхід передбачає пошук таких шляхів розвитку підприємства, які дозволять швидко адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Перш за все, основними шляхами розвитку за цим підходом є зміна системи управління підприємства та пошук нових ринків збуту, в тому числі закордоном. Але тільки застосування такого підходу теж не призведе до суттєвого розвитку підприємства.

Ще одним підходом до розвитку є трансформаційний підхід, який передбачає зміну якісного стану підприємства за рахунок використання його потенціалу. Цей підхід вбачається найбільш привабливим, оскільки забезпечує впровадження заходів, які відображають саму сутність розвитку. Серед шляхів розвитку підприємств за цим підходом є комплекс дій щодо зміни системи

управління, структури бізнес-процесів, й головне – загального бачення стану підприємства в майбутньому. Основними напрямками розвитку за цим підходом може бути:

інтенсифікація діяльності підприємства за рахунок збільшення реалізації на існуючому ринку, або освоєння нових ринків, або удосконаленням якості продукції, що дозволить кількісно змінити стан підприємства на кращий;

інтеграція – зміна системи управління за рахунок поглинання або купівлі інших підприємств, що дозволить отримати конкурентні переваги та якісно змінити стан підприємства на кращий;

диверсифікація – одночасний розвиток нових продуктів, виробництв, каналів збуту, покращення логістики тощо, що дозволить одночасно підвищити результативність діяльності підприємства та знизити ризики, спричиненні військовими діями в країні.

Таким чином, в умовах військового стану та в повоєнний час для розвитку підприємства доцільно застосовувати трансформаційний підхід, реалізація якого дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та знизити ризики, зумовлені зовнішнім середовищем.

Велика кількість існуючих підходів до розуміння поняття «розвиток підприємства» представлена в наукових публікаціях. Для отримання узагальненого бачення можна скористатися даними наукометричної бази Scopus, в якій розміщені найкращі наукові журнали, користуючись інформацію з яких можна отримати додаткову статистичну інформацію – рис. 1.3.

Як бачимо з проведеного аналізу, найдавніша стаття, присвячена розвитку підприємства, була опублікована в журналі ще в 1908 р., що свідчить про майже 116 річчя дослідження зазначеної категорії. Ключовою тенденцією варто виділити постійне зростання кількості досліджень, присвячених науковим пошукам щодо змісту та природи розвитку підприємства. Це підтверджує високий рівень актуальності цих досліджень та необхідність подальшого наукового пошуку.

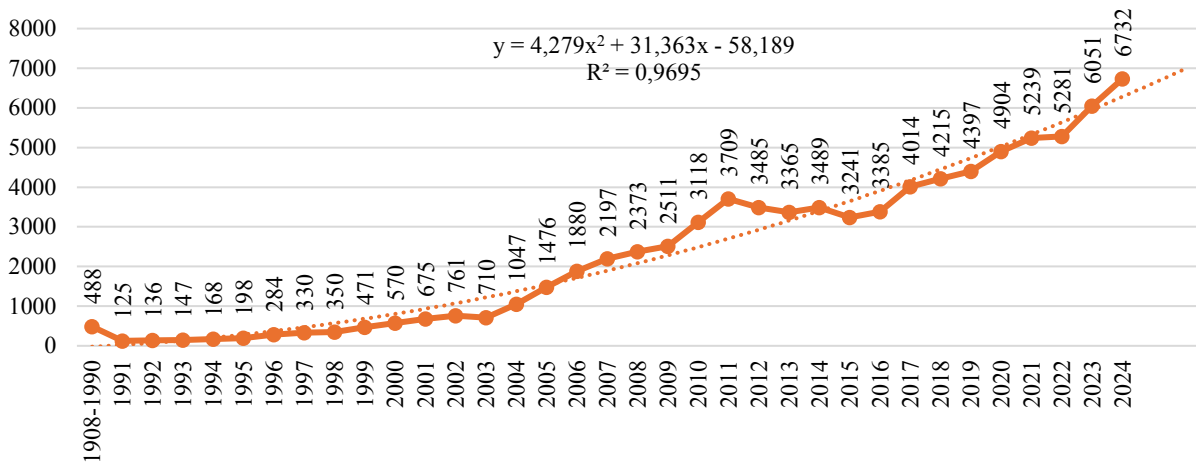


Рис. 1.3. Частота згадувань ключових слів «розвиток підприємства» у наукометричній базі Scopus

Узагальнення існуючих наукових публікацій з тематики розвитку підприємства дозволило сформуванню предметної галузь основних ключових слів, які формують зміст розвитку підприємства, що відрізняються найвищим рівнем актуальності (рис. 1.4).

Наразі зазначимо, що розвиток підприємства безпосередньо пов'язаний із сталим розвитком, який виступає одним із найважливіших напрямів сучасних наукових досліджень у сфері економіки, менеджменту та суспільних наук в цілому. Це свідчить, що зрушення у сфері економічного розвитку поступилася місцем рівноправному визначенню вагомості соціальної та екологічної складової. Як бачимо вагому роль відіграють інновації, які пов'язані із підприємництвом, знаннями, розвитком та дослідженнями. Другий потужний вузол сформований конкуренцією, електронною комерцією, розвитком продуктів та управлінням знаннями. Підтримкою виступають інвестиції та елементи екологічного регулювання діяльності підприємств – ці аспекти представлені відчутно менш потужно. Отже, незважаючи на потужність досліджень сталого розвитку в контексті розвитку підприємства, інші споріднені вузли ключових слів фактично обумовлені лише економічними цілями. Вагомість ключових слів, які стосуються окремого соціального розвитку не представлені.

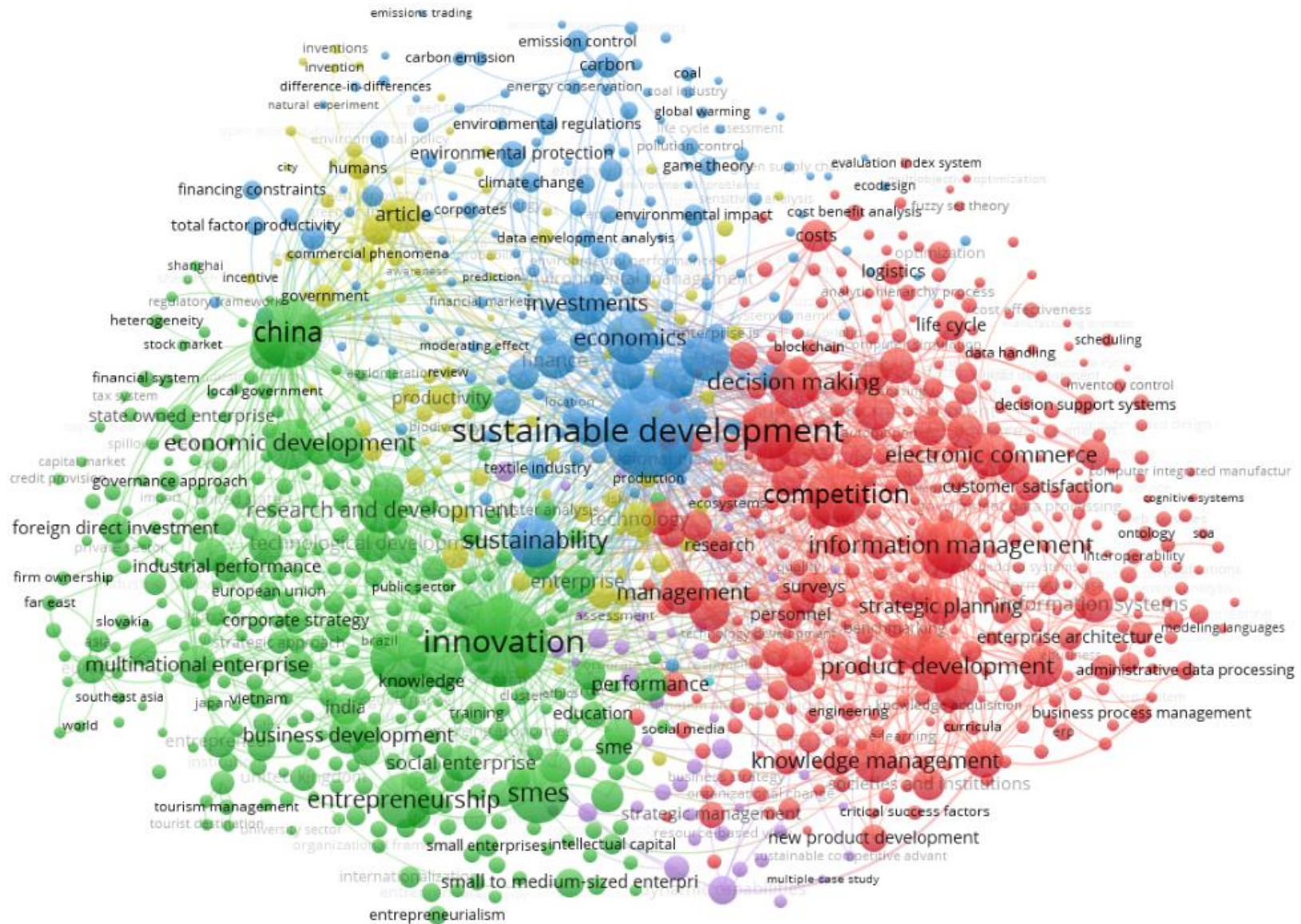


Рис. 1.4. Структура понятия «розвиток підприємства» за ключовими словами

З огляду на цю структуру ключових слів, варто розглянути типи або аспекти прояви розвитку підприємства.

У роботах [66, 87] представлено такі прояви розвитку підприємства: економічний розвиток розглядається як ключова комерційна мета створення суб'єкта господарювання для задоволення потреб ключового стейкхолдера – споживачів; організаційний розвиток забезпечує зростання ефективності виробництва, який реалізується через оновлення методів і форм організації виробництва та праці; техніко-технологічний розвиток стосується вдосконалення матеріальної бази підприємства, який орієнтований на випуск продукції шляхом впровадження інновацій, вдосконалення та оновлення обладнання, переозброєння, реконструкції тощо; соціальний розвиток стосується вдосконалення внутрішнього соціально-психологічного клімату в колективі, який є ключовою сприятливою передумовою високої ефективності діяльності персоналу; екологічний розвиток стосується високого рівня відповідальності діяльності підприємства перед суспільством за свій негативний вплив на довкілля.

Крім цих аспектів розвитку існує інклюзивний розвиток, який стосується зменшення бідності та зниження диференціації доходів населення, що має сприяти руху нашої економіки до інклюзивної моделі економічного зростання [80]. Інклюзивний розвиток передбачає підвищення залучення трудових ресурсів до ефективної економічної діяльності для підвищення рівня їх якості життя. Цей розвиток переважно стосується рівня національної економіки, адже індекс інклюзивного розвитку включає 12 показників, які включають групи індексів із зростання ВВП, продуктивності праці, очікуваної тривалості життя, медіани рівня домогосподарств, рівня заощаджень, демографічного навантаження тощо [87]. Для рівня функціонування окремого суб'єкта господарювання – мікрорівня – зміст цього типу розвитку не є достатньо розробленим, але за аналогію він передбачає покращення доходів всіх працівників всередині підприємства та їх максимального включення до виробничої та управлінсько-організаційної діяльності.

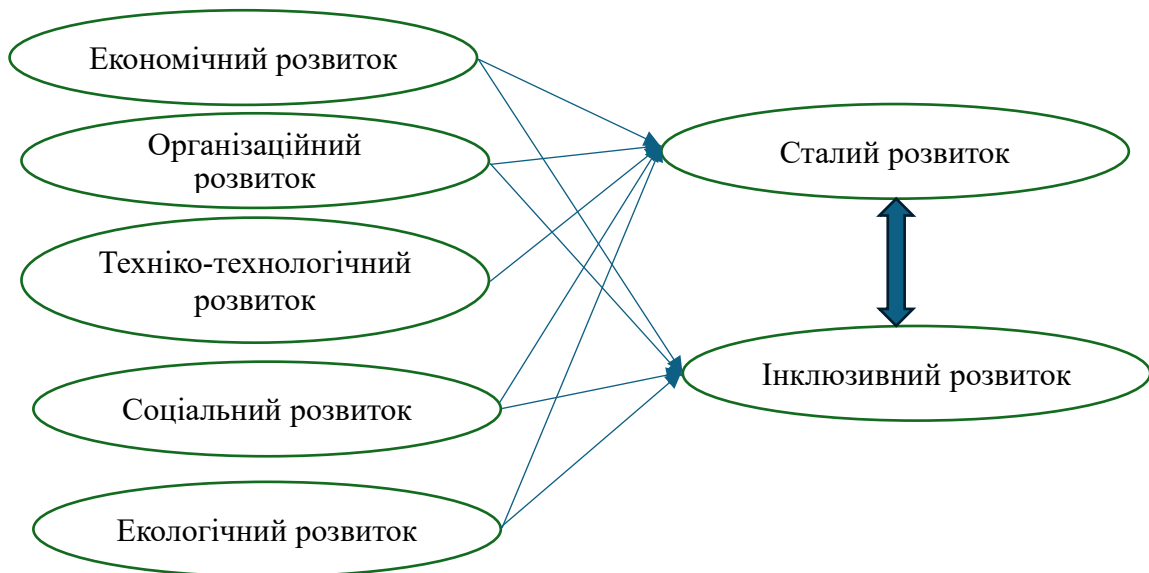


Рис. 1.5. Взаємозв'язок досліджуваних понять

*Джерело: складено автором*

В роботі [2] ґрунтовний аналіз змісту «розвиток» за його морфологію. На основі даного аналізу представимо окремі узагальнення. За сутністю розвиток визначається як процес, в межах якого нарощується потенціал задовільняти вимоги споживачів вихідної продукції шляхом діалектичної взаємодії внутрішніх сил для виявлення та подолання внутрішніх протиріч і суперечностей, який вступає множиною кількісних, якісних і структурних змін, що забезпечують трансформації системи для їх переходу в більш досконалі стани. Варіантами такого розвитку можуть бути вдосконалення внутрішніх складових, заміна окремих з них, вдосконалення внутрішніх взаємозв'язків та комплексна перебудова процесів їх взаємодії. Найчастіше розвиток є незмінним, незворотнім і закономірним, але паралельно із прогресом існує і регрес, що в цілому дозволяє визначити негативний напрям розвитку, але в переважній більшості досліджень розвиток асоціюється виключно із набуття позитивних нових якісних властивостей, які дозволяють перевести систему на вищий рівень ефективності її функціонування. За змістом розвиток розглядається як упорядкування кількості, якості, структури, тенденцій, що дозволяє рухатися підприємству від одного стану рівноваги до іншого за різними атракторами. Розвиток повинен орієнтуватися на набутий попередній досвід, утримувати



цілісність системи незважаючи на всі трансформації, під які вона підпадає протягом його реалізації та під впливом дії чинників зовнішнього середовища. В якості мети розвитку підприємства однозначно варто визначити підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку, покращити показники результативності та ефективності діяльності, зменшити негативний вплив руйнівних чинників зовнішнього середовища, посилити внутрішній потенціал та підвищити рівень ефективності його використання, здійснити оптимізацію функціонування внутрішніх підсистем підприємства та ключових його бізнес-процесів.

## 1.2. Організаційні трансформації: природа, процес та управління

Сучасні виклики економіки, з якими стикаються підприємства в умовах глобалізації, швидкий технологічний прогрес, зміни у ринковому середовищі та підвищена конкуренція зумовлюють необхідність дослідження аспектів управління організаційними трансформаціями підприємства. Ефективне управління організаційними змінами є критичним фактором для досягнення успіху підприємства, оскільки будь-які зміни в структурі, процесах чи стратегіях впливають на його здатність адаптуватися до нових умов ринку. Постійна необхідність підвищення продуктивності, інновацій та конкурентоспроможності вимагає гнучкості у внутрішніх організаційних процесах. Особливо важливими є питання інтеграції нових технологій, модернізації управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів і розвитку людського капіталу. Нездатність підприємства своєчасно реагувати на зміни може призвести до втрати конкурентних переваг та, як наслідок, до стагнації або, навіть, до банкрутства. Дослідження організаційних трансформацій набуває значної важливості також через зростаючу складність управлінських рішень, що потребують системного підходу та високого рівня кваліфікації

керівників. Отже, вивчення та впровадження ефективних механізмів управління організаційними трансформаціями є актуальним завданням, яке сприятиме сталому розвитку підприємств у сучасних умовах нестабільності ринкового середовища.

Динамічні зміни зовнішнього середовища, що спостерігаються в останні роки, створюють серйозні виклики для підприємств, змушуючи їх адаптуватися до нових умов і реалій. Саме ці зміни є головною причиною організаційних трансформацій, що дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та ефективними. Об'єктивні передумови, які зумовлюють необхідність проведення таких трансформацій, включають суспільні потреби, вдосконалення засобів виробництва, збільшення масштабу виробничої концентрації, необхідність координації та інтеграції діяльності, а також розвиток управління як форми суспільної практики. Виникнення потреби у знаннях про організацію та управління стає критично важливим для успішного здійснення організаційних трансформацій і забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах мінливого ринкового середовища.

Організаційні трансформації є фундаментальною основою для досягнення сталості розвитку підприємства в умовах швидкоплинних змін сучасного ринкового середовища. Успішний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі вимагає не лише фінансової стабільності, але й ефективної інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів. Сталий розвиток передбачає адаптацію до нових умов, що змушує підприємства впроваджувати організаційні зміни для підвищення своєї гнучкості, конкурентоспроможності та відповідальності перед суспільством.

Дослідження наявних теоретико-методичних засад організаційних трансформацій на підприємствах дозволило прийти до висновку, що в науковій літературі не представлено загальноприйнятих підходів до визначення та здійснення організаційних трансформацій.

Сучасні умови господарювання характеризуються динамічними змінами в економічному, технологічному, соціальному та екологічному середовищах, що

вимагає від підприємств високої адаптивності, інноваційності та відповідальності. Ці умови формують нові виклики та можливості для бізнесу, змушуючи переглядати традиційні підходи до управління та розвитку. У конкурентному господарському середовищі особливо важливою є гнучкість і здатність адаптуватися до нових умов. Нестабільність ринків, спричинена різноманітними глобальними факторами, такими як пандемії, військова агресія проти України, політичні та економічні кризи, вимагають від підприємств швидкої реакції та здатності змінювати стратегії та проводити організаційні трансформації.

Сучасні умови глобалізації, технологічного прогресу та посилення конкуренції на ринках обумовлюють необхідність дослідження засад організаційних трансформацій як основи сталого розвитку підприємств. Підприємства стикаються з постійними змінами у зовнішньому середовищі, включаючи економічні кризи, зміни в споживчих уподобаннях, розвиток цифрових технологій та екологічні виклики. У таких умовах організаційні трансформації стають ключовим інструментом для адаптації, підвищення ефективності та забезпечення конкурентних переваг.

Безупинні зміни у внутрішніх процесах підприємств, їх структурах та механізмах управління дозволяють швидше реагувати на виклики ринку, впроваджувати інновації та використовувати нові технології для оптимізації операційної діяльності. Однак, для успішної реалізації трансформацій необхідно не тільки змінювати організаційну структуру, але й удосконалювати управлінські підходи, розвивати компетенції працівників і забезпечувати стратегічну гнучкість підприємств. Отже, дослідження організаційних трансформацій є важливим для розуміння того, як підприємства можуть зберігати свою стійкість та забезпечувати розвиток в умовах постійних змін, що робить цю тему особливо актуальною в сучасних економічних умовах.

На думку вчених Немашкало К. та Доброзорової О., організаційні трансформації є ключовим елементом успішного розвитку підприємства в умовах сучасного динамічного середовища. Вони дозволяють підвищити

адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність організації через комплексні зміни у стратегії, структурі та корпоративній культурі. Впровадження нових технологій і підходів допомагає підприємствам відповідати вимогам ринку, що постійно змінюються, і сприяє досягненню довгострокових цілей сталого розвитку [75].

Поняття організаційні трансформації широко застосовується в науковій літературі. Науковці Гвініашвілі Т. та Гринько Т. у роботі «Методологічні підходи до класифікації змін на підприємств» трактують управління організаційними трансформаціями як процес переходу організації, як системи, з одного стану до іншого [23]. Вони наголошують на важливості системного підходу до управління змінами, що включає структурну організацію процесу змін. У праці «Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку» Гринько Т. підкреслює, що метою запропонованого підходу є розширення можливостей співробітників для прийняття і підтримки змін у поточному бізнес-оточенні [22]. Такий підхід спрямований на те, щоб допомогти працівникам адаптуватися до нових умов і підтримувати зміни, що дозволяє зменшити опір і підвищити ефективність впровадження змін.

Науковці Андерсон Д. та Андерсон Л. у роботі «Поза межами управління змінами: передові стратегії для сучасних лідерів трансформації» також акцентують увагу на ролі людини в управлінні трансформаціями. Вони вважають, що успішне управління змінами залежить від того, наскільки співробітники готові до них і як вони їх сприймають [139]. Людський фактор у цьому підході має велике значення, оскільки мотивація і активна участь співробітників є ключем до успіху змін.

У книзі «Організації: поведінка, зміни та процеси» вчені Гібсон Д., Іванцевич Д. та Донелли Д. обґрунтовують трансформації як процес, спрямований на прийняття і апробацію нових підходів до ведення діяльності підприємства [160]. Їхній підхід відображає практичний аспект трансформацій, де підприємство активно використовує нові методи і технології для поліпшення

своєї діяльності. Для них важливо не лише планування трансформацій, але й їх ефективне впровадження та поширення всередині організації.

Вчена Чернявська І. в дослідженні «Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві» розглядає управління організаційними трансформаціями як «стрижень» розвитку підприємства, підкреслюючи важливість системного підходу та використання ситуаційного аналізу. Згідно з її підходом, трансформації є центральною частиною управління і розвитку, дозволяючи підприємству адаптуватися до нових умов і підтримувати стабільний розвиток [119].

Науковці Ковальов В. та Яковлева Ю. в дослідженні «Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом» пропонують звужене бачення управління змінами, наголошуючи на контролі та відстеженні трансформацій у проєктах протягом усього життєвого циклу [58]. Значений підхід зосереджений на моніторингу і дослідженні трансформацій, які відбуваються в ході реалізації проєктів, щоб забезпечити їхню ефективність і відповідність плану.

В дослідженні «Управління організаційними трансформаціями підприємства» науковець Беляєва Н. описує управління організаційними трансформаціями як набір послідовних та взаємозалежних дій, які пов'язані з функцією управління і спрямовані на досягнення конкретних цілей підприємства. Вона акцентує увагу на тому, що трансформації впливають на економічний стан підприємства через зміни в його процесах, функціях, структурах і формах [4]. В свою чергу вчений Галпін Т. фокусується на плануванні та здійсненні трансформацій, підкреслюючи важливість мінімізації опору змінам та максимізації їх ефективності. Він вважає, що для успішного впровадження трансформацій необхідно заздалегідь передбачити можливі ризики і реакцію співробітників, а також розробити стратегії для мінімізації опору [158].

Вчені Новікова М., Боровик М. та Бубирьов Є. в праці «Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві» розглядають

трансформації як заходи, спрямовані на досягнення якісно нових зв'язків між об'єктами управління. Вчені наголошують на тому, що управління змінами повинно сприяти адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи його гнучкість і здатність швидко реагувати на нові виклики [76].

Дослідниця Бауліна Т. у праці «Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки» розуміє управління організаційними трансформаціями як специфічний вид діяльності, спрямований на планування, контроль та впровадження перетворень у різних аспектах діяльності підприємства. Вона підкреслює важливість змін не лише в організаційній структурі, а й у комунікаційних, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсах, що забезпечують стійкий розвиток підприємства [3].

Таким чином, усі автори, незважаючи на різні підходи, сходяться на думці, що управління організаційними трансформаціями є важливим елементом розвитку підприємства, що дозволяє адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища і забезпечити його ефективне функціонування. Систематизація наявних підходів до визначення управління організаційними трансформаціями представлено в табл. 1.1. Проаналізовані підходи до управління організаційними трансформаціями охоплюють широкий спектр аспектів, спрямованих на адаптацію підприємств до мінливих умов та забезпечення їхнього сталого розвитку.

Аналіз підходів науковців до організаційних трансформацій дозволяє зробити висновок, що управління змінами є складним процесом, який охоплює різні аспекти діяльності підприємства та має важливу роль у його розвитку. Отже, на думку автора, управління організаційними трансформаціями – це процес цілеспрямованого керування змінами в структурі, функціях, процесах і ресурсах підприємства з метою його адаптації до нових умов зовнішнього середовища. Цей процес включає планування, впровадження, контроль і моніторинг змін, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства. Управління трансформаціями також акцентує на залученні персоналу до процесу змін, що сприяє їхній успішній реалізації.

### Підходи до управління організаційними трансформаціями

Автори концепції	Сутність підходу	Ключовий акцент
Гвініашвілі Т., Гринько Т. [22, 23].	управління організаційними трансформаціями – перехід організації з одного стану до іншого, наголошуючи на необхідності системного підходу для управління цим процесом	структурна організація процесу змін, яка допомагає працівникам адаптуватися до нових умов і підтримувати зміни, тим самим знижуючи опір і підвищуючи ефективність змін
Андерсон Д., Андерсон Л. [139]	важливість людського фактору в управлінні трансформаціями, відзначаючи, що успіх змін залежить від готовності співробітників сприйняти їх	активна участь і мотивація працівників є основним фактором успіху трансформацій
Гібсон Д., Іванцевич Д., Донеллі Дж. [160]	розглядають організаційні трансформації з практичної точки зору, акцентуючи увагу на прийнятті та впровадженні нових підходів до діяльності підприємства	підхід включає не лише планування, але й ефективне виконання трансформацій, що дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін
Чернявська І. [119]	трансформації є «стрижнем» розвитку організації, який дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічному середовищі	важливість системного підходу до управління змінами, розглядаючи його як основу розвитку підприємства
Ковальов В., Яковлєва Ю. [58]	фокус на контролі й моніторингу трансформацій в проектах протягом їхнього життєвого циклу	відстеження змін на кожному етапі проекту є важливим для досягнення поставлених цілей
Беляєва Н. [4]	управління організаційними трансформаціями – процес, який включає послідовні дії, пов'язані з досягненням цілей підприємства	вплив змін на економічний стан підприємства через модифікації у його процесах і структурах
Галпін Т. [158]	фокус на мінімізації опору до змін і максимізації ефективності впровадження трансформацій	стратегічне планування та управління ризиками відіграють ключову роль у процесі трансформацій
Новікова М., Боровик М., Бубирьов Є. [76]	організаційні трансформації – засіб адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища	важливість гнучкості і здатності підприємства швидко реагувати на виклики
Бауліна Т. [3]	організаційні трансформації – специфічний вид діяльності, спрямований на планування, контроль та впровадження перетворень у різних аспектах діяльності підприємства	необхідність змін не тільки в організаційній структурі, але й у комунікаційних, інформаційних та інтелектуальних ресурсах підприємства для забезпечення його стійкого розвитку в умовах перехідної економіки

*Джерело: систематизовано автором*

Дослідження джерел літератури, зокрема різних підходів до управління організаційними трансформаціями, дозволили удосконалити наявне теоретико-

методичне забезпечення та обґрунтувати процес управління організаційними трансформаціями задля розвитку підприємства (рис. 1.6).

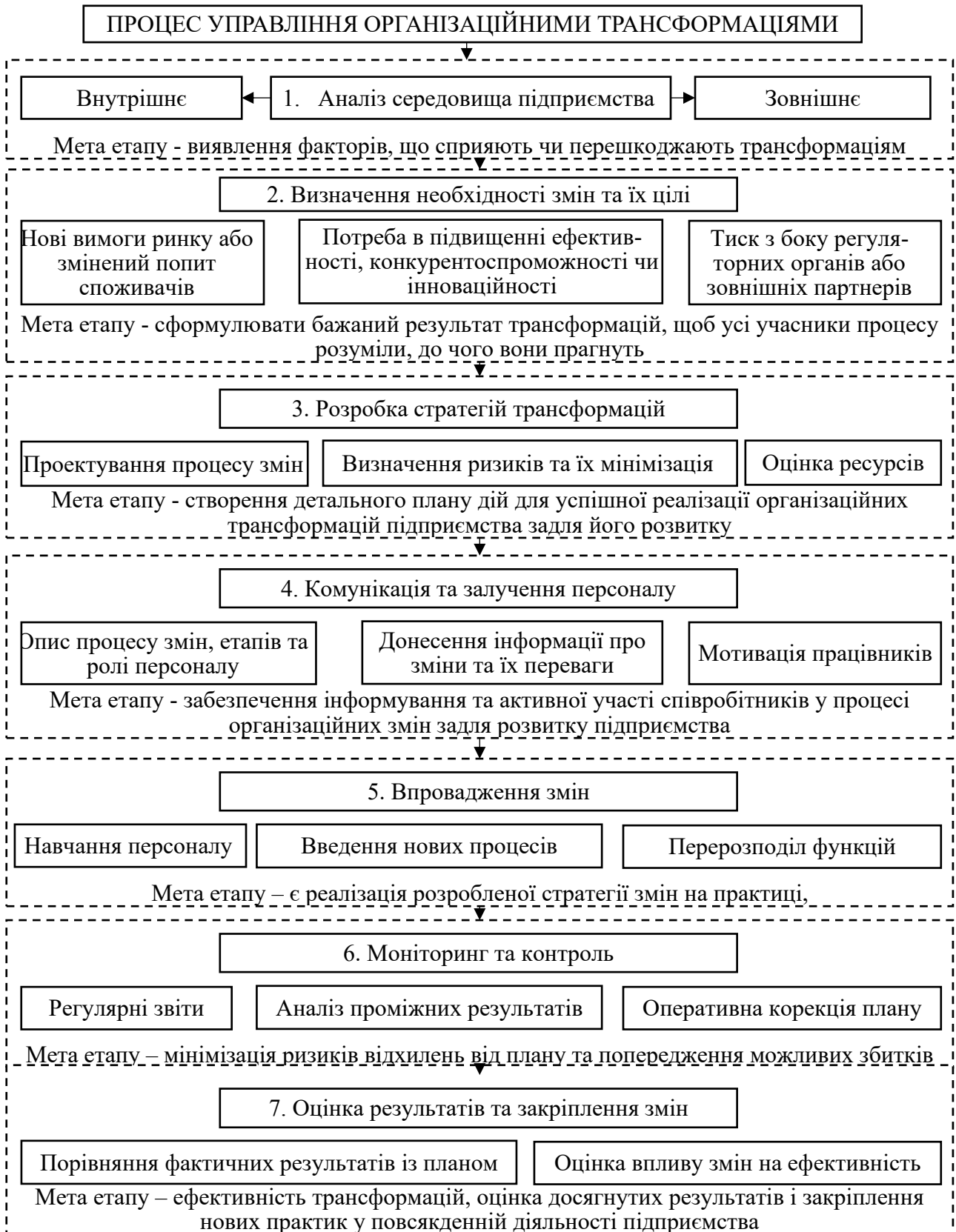


Рис. 1.6. Процес управління організаційними трансформаціями

Джерело: удосконалено автором



Він складається з кількох ключових етапів, кожен з яких має свої особливості та завдання, які сприяють ефективному переходу підприємства до нового стану.

Перший етап процесу управління організаційним трансформаціями передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Він включає в себе ретельне дослідження умов, за яких функціонує підприємство, а також його поточного стану. Аналіз зовнішнього середовища охоплює економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та законодавчі фактори, що впливають на діяльність організації, а також вивчення конкурентів, ринкових тенденцій та можливих ризиків. Водночас внутрішнє середовище включає оцінку структури управління, фінансового стану, людських ресурсів та технологій, які використовуються на підприємстві. Метою цього етапу є виявлення факторів, що можуть сприяти або заважати змінам, щоб зрозуміти, які саме аспекти підприємства потребують змін.

На другому етапі відбувається визначення необхідності змін та їх цілей. Керівництво підприємства, спираючись на результати аналізу попереднього етапу, визначає причини трансформацій, такі як зміни в ринкових умовах, нові вимоги споживачів або необхідність підвищення ефективності. Чітко формулюються стратегічні та тактичні цілі змін для забезпечення їхнього розуміння усіма учасниками процесу. Це дозволяє сформулювати бажаний результат трансформацій та створити основу для подальшого планування.

Розробка стратегії трансформацій є наступним етапом, під час якого створюється план досягнення поставлених цілей. Стратегія трансформацій включає визначення етапів впровадження змін, послідовність дій, розподіл ресурсів та відповідальних осіб. Особлива увага приділяється аналізу можливих ризиків і способам їх мінімізації, а також підготовці плану подолання опору з боку персоналу. Цей етап є критичним для забезпечення успішного впровадження трансформацій.

На наступному етапі відбувається комунікація та залучення персоналу, що має на меті забезпечення відкритого і прозорого процесу обміну інформацією

між керівництвом підприємства та його працівниками. Співробітникам пояснюються причини та переваги трансформацій, описують процес та роль персоналу у процесі змін. Ефективна комунікація допомагає зменшити опір трансформаціям, підвищити рівень підтримки серед працівників і залучити їх до активної участі в процесі змін. Зазначений етап також включає мотивування персоналу через акцент на їх можливостях для розвитку та кар'єрного зростання.

На етапі «Впровадження змін» підприємство починає реалізовувати заплановані заходи. Зазначений етап включає впровадження нових процесів, технологій або структур, розподіл нових ролей та обов'язків серед працівників та їх навчання необхідним навичкам. Важливим аспектом є оперативне вирішення проблем і відхилень, що можуть виникнути під час реалізації змін, а також моніторинг ефективності впроваджуваних рішень.

Моніторинг та контроль трансформацій здійснюється через постійне відстеження ключових показників ефективності, які були визначені під час розробки стратегії. Метою цього етапу є забезпечення відповідності процесу змін затвердженому плану. Регулярний контроль допомагає вчасно виявити відхилення та скоригувати дії для досягнення запланованих результатів.

На останньому етапі проводиться оцінка результатів та закріплення змін. Цей етап полягає в порівнянні фактичних результатів трансформацій із запланованими показниками. Оцінюється, наскільки успішно впроваджені зміни вплинули на діяльність підприємства, фінансові показники та його ефективність загалом. У разі позитивного результату зміни закріплюються через оновлення внутрішніх регламентів, процедур та стандартів роботи. Закріплення змін також включає продовження навчання персоналу та розробку додаткових заходів для підтримання мотивації.

В роботі «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства» вчені зазначають, що організаційні трансформації є комплексним процесом, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства (рис. 1.7).

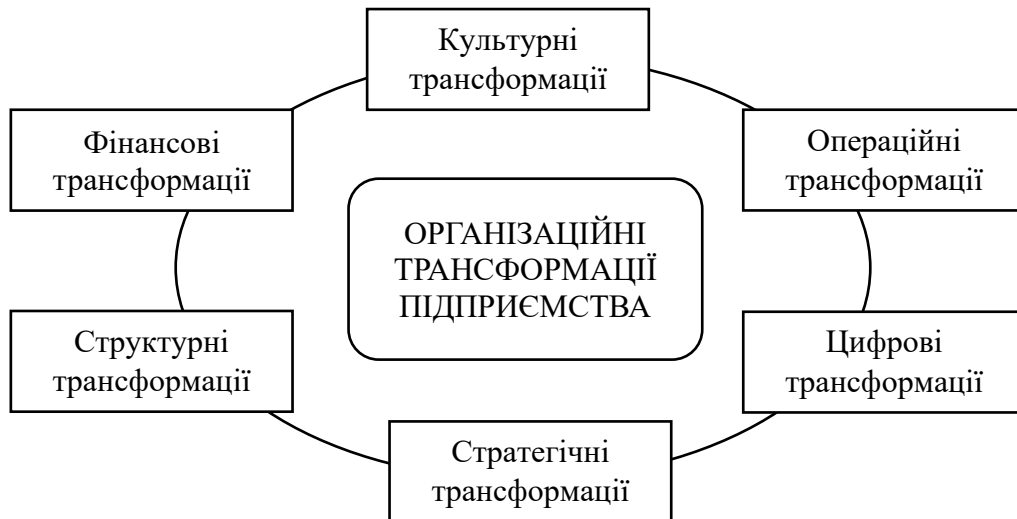


Рис. 1.7. Організаційні трансформації підприємства

*Джерело: складено автором на основі [74]*

Зазначені трансформації є необхідними для підвищення конкурентоспроможності та ефективності організації, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища. Впровадження таких змін допомагає підприємству адаптуватися до нових ринкових умов, забезпечити стабільне зростання та поліпшити свої позиції на ринку. Для більш глибокого розуміння всієї комплексності процесу організаційних трансформацій варто детально розглянути кожний вид.

Отже, фінансові трансформації спрямовані на оптимізацію управління фінансами та досягнення фінансової стабільності через впровадження нових стратегій та технологій, дозволяють підприємству ефективніше використовувати свої ресурси та забезпечувати довготривале зростання. Культурні трансформації відіграють ключову роль у зміні корпоративної культури, що включає перегляд цінностей, принципів взаємодії та лідерства. Така зміна сприяє створенню більш гармонійного та продуктивного робочого середовища, яке залучає талановитих працівників і сприяє їхньому утриманню. Операційні трансформації спрямовані на покращення бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, покращити обслуговування клієнтів і оптимізувати управління ланцюгами постачання. Цифрові

трансформації є важливою складовою цього процесу, адже впровадження новітніх технологій та автоматизація дозволяють підприємствам бути більш гнучкими та готовими до змін. Стратегічні трансформації зосереджуються на перегляді бізнес-стратегій з метою адаптації до нових ринкових викликів і досягнення нових цілей. Вони можуть включати вихід на нові ринки, впровадження нових продуктів чи послуг, а також зміни в бізнес-моделях. Структурні трансформації, що стосуються змін у внутрішній структурі підприємства, спрямовані на покращення організаційної ефективності шляхом реорганізації підрозділів, оптимізації функцій та підвищення координації між різними відділами. Успішне впровадження організаційних трансформацій дозволяє підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, але й отримати стратегічні переваги, що допоможуть забезпечити його довгостроковий успіх.

Аналіз праць закордонних вчених-економістів дозволив прийти до висновку, що виклик для організаційної трансформації полягає у знаходженні та розробці кращих процесів через відмову від минулого, щоб створити кращі процеси для майбутнього. Це демонструє, що процес формування бачення важливіший за зміст самого бачення організації. Як зазначено в роботі Фредберг Т., Норргрен Ф. та Шані А. Б. Р. [155], організаційна трансформація – це систематичне зусилля керівництва компанії, спрямоване на фундаментальні зміни в організації, отже організаційна трансформація – це пряме зусилля зі створення нового бачення для підприємства. Це глибокий процес, що допомагає компанії реагувати на зміни в навколишньому середовищі або ініціювати ці зміни власноруч. Рамос Т. та Бері М. зазначають, що організаційна трансформація – це процес фундаментальних змін в компаніях задля того, щоб краще справлятися з новими викликами [183]. В дослідженні Чірімбу С. пропонується під організаційною трансформацією розуміти фундаментальні зміни, які враховують гармонізацію, адаптацію та переорієнтацію компанії. Зокрема, вона передбачає перепроєктування підприємства в цілому та залежить від того, як керівники вирішують впливати на своїх співробітників [147]. В роботі Бюрке К., Вілслон К., Салас Е. зазначено, що під організаційною

трансформацією варто розуміти процес реальних змін через модифіковану нормативно-когнітивну культурну систему [146]. Таким чином, організаційна трансформація є домінантною зміною стратегії поведінки компанії з метою адаптації до поточних умов господарювання.

Отже, дослідження наявних теоретико-методичних розробок щодо організаційних трансформацій дозволяє прийти до висновку, що організаційні трансформації становлять ключову умову для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах швидких змін сучасного світу. Організаційні трансформації – це комплексний процес, який включає в себе перебудову всіх сфер діяльності суб'єкта господарювання, направлений на розвиток підприємства, та враховує нестабільність зовнішньої середовища (рис. 1.8).

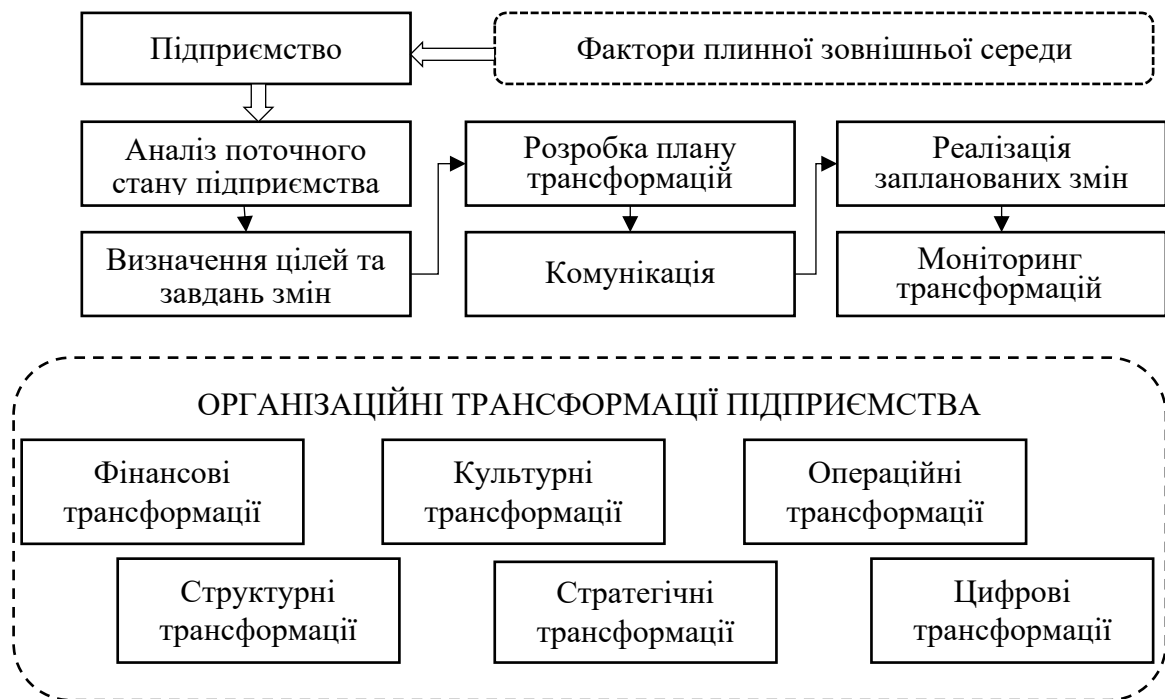


Рис. 1.8. Процес організаційних трансформацій підприємства

*Джерело: удосконалено автором*

Отже, організаційні трансформації базуються в першу чергу змінах, оскільки підприємства мають оновлювати свої місії та цілі, орієнтуючи їх на довгострокову стійкість та інноваційний розвиток. Інтеграція принципів сталого розвитку в планування дозволяє створювати бізнес-моделі, які

одночасно відповідають економічним вимогам і сприяють екологічній відповідальності. Цей підхід також включає впровадження кругової економіки та ефективне використання ресурсів.

Не слід забувати про зміни в організаційній структурі підприємства, адже сучасні підприємства повинні бути гнучкими і здатними адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це може включати оптимізацію організаційної структури, розподіл відповідальності за екологічні та соціальні ініціативи між різними підрозділами, а також створення нових команд, що відповідають за сталий розвиток. Такі зміни сприяють кращій координації дій та ефективнішому досягненню цілей.

Впровадження нових технологій також відіграють значну роль у процесі організаційних трансформацій. Використання новітніх розробок дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля, підвищити ефективність використання ресурсів та оптимізувати виробничі процеси. Це включає впровадження енергоефективних рішень, автоматизацію та цифровізацію управлінських процесів, а також використання інструментів великих даних для прогнозування майбутніх змін. Підприємства, що активно інвестують у технології, мають більше шансів на успішну адаптацію до нових викликів.

Корпоративна культура також має зазнати змін для забезпечення сталого розвитку. Створення культури відповідальності за екологічні та соціальні наслідки діяльності підприємства стає важливою частиною трансформації. Підвищення обізнаності працівників щодо сталого розвитку, а також навчання та мотивація до участі в екологічних та соціальних ініціативах сприяють створенню більш відповідального та продуктивного колективу. Ще одним важливим аспектом трансформацій є ефективність управління ресурсами. Підприємства повинні оптимізувати процеси для раціонального використання енергії, води та інших ресурсів, а також мінімізувати утворення відходів через впровадження циклічних процесів виробництва. Такі зміни знижують витрати на виробництво і сприяють збереженню природних ресурсів, що є ключовим для сталого розвитку. Не слід забувати, що підприємства повинні підтримувати

інновації та партнерства, адже співпраця з науковими установами, іншими підприємствами та неурядовими організаціями дозволяє розробляти нові рішення для сталого розвитку та ефективно їх впроваджувати. Така взаємодія відкриває нові можливості для інновацій і дозволяє підприємствам залишатися на передовій ринку.

Таким чином, організаційні трансформації є запорукою забезпечення здатності підприємства досягти сталого розвитку. Вони дозволяють проводити фінансові, культурні, операційні, цифрові, стратегічні та структурні перебудови підприємства, а також інтегрувати економічні, соціальні та екологічні фактори у стратегію компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, процес управління організаційними трансформаціями є багатоетапним, включаючи аналіз, планування, впровадження, контроль та закріплення результатів, що забезпечує успішний перехід підприємства до нового стану і його подальший розвиток. Всі етапи процесу доповнюють один одного, і в разі неуспіху на якомусь етапі, є можливість повернення до попередніх етапів управління організаційними трансформаціями.

Управління організаційними трансформаціями є невід'ємною складовою сучасного управлінського процесу, оскільки динамічні зміни у зовнішньому середовищі, викликані технологічним прогресом, глобалізацією, змінами в ринкових умовах та зростанням конкуренції, змушують підприємства постійно адаптуватися та розвиватися. Відсутність швидкої реакції на ці зміни може призвести до втрати конкурентних переваг і, зрештою, до скорочення частки ринку або навіть до зупинки діяльності. Тому організаційні трансформації стають ключовим фактором успіху для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та ефективними.

Проведений аналіз різних підходів до управління організаційними трансформаціями підкреслює важливість системного підходу до цього процесу. Він включає в себе чітко визначені етапи, кожен з яких має свою роль у забезпеченні успіху. Управління організаційними трансформаціями є

багатогранним та динамічним процесом, який включає планування, впровадження, моніторинг і закріплення змін для досягнення довгострокового розвитку підприємства. Управління організаційними трансформаціями не одноразовий процес, а комплексний та циклічний підхід, який вимагає постійної уваги та готовності до змін. Ефективне управління змінами дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й створювати конкурентні переваги, що забезпечують його довгостроковий розвиток і стабільність на ринку.

Оскільки сучасні ринкові тенденції вимагають від підприємств гнучкості, інноваційності та здатності до швидкої адаптації, організаційні трансформації відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, що дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність та відповідати вимогам ринку. Запропонований процес організаційних трансформацій базується на ґрунтовному аналізі передумов трансформацій, розробці заходів, впровадженні комплексних змін, таких як фінансові, культурні, операційні, цифрові, стратегічні та структурні, та моніторингу і контролі впровадження заходів. Залучення процесу організаційних трансформацій в практичній діяльності надасть змогу підприємствам підвищувати свою ефективність, забезпечувати стійкість та створювати довготривалі переваги.

### 1.3. Особливості розвитку підприємств шляхом організаційних трансформацій

Складність та динамічність факторів бізнес-середовища розвитку підприємств вимагає постійної адаптації та змін у процесах управління діяльністю суб'єктів господарювання. Виклики, загрози і перспективи, які формують зовнішнє і внутрішнє бізнес-середовище, створюють об'єктивну



необхідність змін організаційних структур і процесів, організаційної культури, підходів інструментів управління для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Серед ключових причин, які зумовлюють необхідність здійснення організаційних трансформацій за сучасних умов, можна виділити: технологічні прориви і зміну поколінь технологій, зміну очікувань покупців (клієнтів), посилення процесів глобалізації та загострення конкурентної боротьби, активні культурні зміни та зміни систем базових цінностей суспільства, економічна невизначеність та волатильність ринків. За таких умов організаційні трансформації постають стратегічним імперативом для адаптації, інновацій та розвитку.

Сучасний бізнес-світ знаходиться в постійному стані змін, що вимагає від підприємств будь-якого масштабу адаптації та трансформацій. Організаційні трансформації охоплюють різні аспекти, такі як внутрішня структура компанії, стратегія, технології та корпоративна культура. Успішна реалізація таких змін є ключовим фактором для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

Умови воєнного стану, геополітична нестабільність, економічна криза та швидкі зміни на ринку змушують підприємства шукати нові підходи до ведення бізнесу. Традиційні управлінські моделі втрачають ефективність, а вимоги до адаптивності та гнучкості невпинно зростають.

Організаційні трансформації стають основним інструментом для підприємств, що прагнуть не тільки втриматися на плаву у складних умовах, а й розвиватися. Актуальність цього питання обумовлена необхідністю впровадження нових підходів до управління ресурсами, підвищення операційної ефективності та створення конкурентних переваг у непростих умовах. Крім того, трансформації сприяють підприємствам у відповіді на виклики цифровізації та інновацій, що є критичним на тлі прискореного технологічного прогресу.

У кризових умовах підприємства повинні не лише адаптуватися, а й регулярно переглядати свої стратегії, структури та процеси. За таких обставин

організаційні трансформації стають невід'ємною складовою стратегії виживання та розвитку. Дослідження цього питання допомагає визначити ключові фактори успішної адаптації бізнесу до швидкоплинних змін та знайти ефективні шляхи для розвитку навіть у турбулентних умовах. Відсутність інвестицій для впровадження змін, відтік кваліфікованих кадрів через війну чи зміни професійних вимог, проблеми з логістикою та глобальні збої в ланцюгах постачання через воєнний стан впливають на стабільність діяльності підприємств і підкреслюють актуальність досліджуваної теми [52].

Організаційні трансформації – це складний і багатогранний процес, який включає фундаментальну зміну способів роботи організації та надання цінності її зацікавленим сторонам. Необхідність організаційних змін викликають зовнішні та внутрішні сили, які змушують організацію реагувати на виклики, ризики та можливості середовища. Системні трансформації організаційно-економічних механізмів управління передбачають наявність значних інвестицій, потужного кадрового потенціалу та розвиток інституту лідерства і брендингу в організації.

Організаційна трансформація уявляє собою запланований зсув у структурі, процесах чи культурі підприємства для підвищення її ефективності та відповідності майбутнім викликам і цілям [149].

Українські науковці визначають організаційні трансформації як процеси глибоких і всебічних змін у структурі, стратегії, корпоративній культурі та операційних процесах компанії, спрямовані на адаптацію до нових умов, підвищення ефективності та конкурентоспроможності [75]

Бессон П. і Роу Ф. організаційну трансформацію тлумачать як процес приведення організаційної культури (способу спільної роботи співробітників) у відповідність до стратегії (компромісами, на які компанія готова піти для досягнення своїх цілей) [142].

Методологічною основою організаційних трансформацій є концепції:

1. Модель Левіна [55]. Підходить для базового розуміння процесу змін: розморожування, зміна, заморожування.

2. Модель Коттера (8 кроків) [100]. Описує детальний процес успішних організаційних змін.

3. 7S МакКінсі [44]. Модель, яка включає сім ключових елементів, необхідних для успішної організаційної трансформації: стратегія, структура, системи, стиль, спільні цінності, склад персоналу, навички.

З наукової точки зору інтерес викликає окреслення сучасних напрямів аналізу та очікуваних результатів організаційних трансформацій підприємств, які візуально зображено на рис. 1.9.

Серед основних напрямів аналізу організаційних трансформацій підприємств можна назвати такі:

1. Аналіз сучасного стану підприємств, в тому числі:

- оцінка економічної ситуації та ринку в умовах воєнного стану;
- визначення ключових проблем, з якими стикаються підприємства (зниження попиту, розрив логістичних ланцюгів, відтік кадрів).

2. Аналіз поточного стану організаційних трансформацій (за їх наявності), що включає:

- вивчення того, як підприємства в Україні змінювали свої організаційні структури та бізнес-процеси в умовах війни;
- оцінка ступеня готовності підприємств до таких трансформацій;
- розгляд внутрішніх і зовнішніх факторів, що змушують підприємства адаптуватися (економічні, соціальні, політичні, правові, технологічні тощо);
- дослідження успішних прикладів підприємств, які змогли адаптуватися та покращити свої позиції на ринку.

3. Необхідність організаційних трансформацій, а саме:

- причини, що підштовхують підприємства до змін (економічні, соціальні, технологічні);
- важливість гнучкості й адаптивності організаційних структур для виживання в кризових умовах;
- ключові тренди організаційних трансформацій, а це:



Рис. 1.9. Основні напрями аналізу та очікуваних результатів організаційних трансформацій підприємств

*Джерело: розроблено автором*

1) диджиталізація – перехід до цифрових технологій у всіх процесах, зокрема дистанційна робота, автоматизація бізнес-процесів, цифровий маркетинг тощо.

2) гнучкість та адаптивність – організаційні моделі, що дозволяють швидко змінюватися відповідно до обставин.

3) орієнтація на стійкість – підприємства, які орієнтуються на довготривале зростання за рахунок оптимізації ресурсів та мінімізації ризиків.

4. Обґрунтування типу організаційних трансформацій, в тому числі:

- стратегічні трансформації (зміна бізнес-моделей, стратегій розвитку);
- операційні трансформації (оптимізація процесів, впровадження нових технологій);
- культурні трансформації (зміна корпоративної культури, адаптація до нових умов праці).

5. Визначення інноваційної основи трансформацій, що передбачає:

- застосування нових технологій та диджиталізація як каталізатор змін;
- впровадження автоматизації процесів і штучного інтелекту для підвищення ефективності.

6. Оцінка проблем та ризиків організаційних трансформацій, яка включає:

- можливі бар'єри для трансформацій (опір змінам, відсутність ресурсів);
- ризики, пов'язані з неправильним управлінням змінами (зниження ефективності, втрата кваліфікованих працівників).

7. Стратегічне бачення ролі держави, міжнародних організацій та партнерів, а це про:

- дослідження впливу політики держави на підтримку трансформаційних процесів у бізнесі;
- важливість міжнародної допомоги та ресурсів для впровадження інновацій та трансформацій.

8. Перспективи організаційних трансформацій в умовах післявоєнного розвитку, в тому числі:

- виявлення нових можливостей, які можуть стимулювати подальші зміни (технологічні інновації, нові ринки, зміни в законодавстві);
- які трансформації можуть стати необхідними для відновлення та подальшого зростання економіки.
- яким чином війна може змінити ринок і бізнес-процеси в майбутньому;

– аналіз майбутніх викликів для підприємств в Україні в умовах тривалої нестабільності.

Організаційні трансформації можуть бути різними за своєю масштабністю і глибиною, що відповідно, визначає характер необхідних змін та їх результат. Фундаментом організаційних трансформацій є розуміння того, на скільки і як організація відповідає суспільним нормам, очікуванням, цінностям, стандартам і загальним трендам сучасного соціально-економічного і екологічного розвитку. Цей базис показує, який потенціал організація має для адаптації і реакції на інституційні зміни у зовнішньому середовищі та як саме підприємство реагує на них.

Частиною організаційних трансформацій та конкретним способом реагування на дію волатильних факторів інституційного і ринкового середовища є управління організаційними змінами на підприємстві. Управління організаційними змінами пояснює, як і за допомогою яких інструментів і способів підприємство реалізує стратегію організаційних трансформацій: лідерство, управління опором, комунікації, корпоративна культура тощо. Зміни доцільно розглядати як безперервний і постійний процес. Їх результати демонструють, на скільки організація може адаптуватись до дії та наслідків зовнішніх і внутрішніх чинників бізнес-середовища, залишатись успішною та досягати поставлених цілей.

Процеси і результати управління організаційними трансформаціями на підприємстві визначаються готовністю до них персоналу та його якісними компетентностями. Неодмінним елементом управління організаційними трансформаціями є організаційне навчання та накопичення відповідного досвіду, необхідного для подальшої адаптації і удосконалення. Організаційне навчання – це безперервний процес, який відбувається протягом усього життя організації, безперервно адаптуючись та вдосконалюючись на основі нової інформації та досвіду. Воно передбачає взаємодію та комунікацію людей всередині організації. Це одночасно індивідуальний та колективний процес, що

ґрунтується на обміні інформацією, досвідом, генерації нових знань, вмінь і ідей.

Управління організаційним трансформаціями на підприємстві передбачає поєднання процесів планування, ініціювання, реалізації, контролю і стабілізації процесів змін як на корпоративному, так і на особистому рівнях [148].

Зміни – основна частина організаційних трансформацій, які супроводжують весь трансформаційний процес та забезпечують реалізацію його цілей і завдань у практичну площину управління. Зміни уявляють собою конкретний прояв організаційних трансформацій і мають з ними єдиний вектор спрямованості та завдання. Разом з тим, організаційні зміни і організаційні трансформації є різними категоріями одного процесу, який сприяє розвитку та удосконаленню управління на підприємстві. Дослідження природи, змісту і характеристик змін та трансформацій в управлінні організацією дозволили відокремити їх ключові відмінності (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Відмінності між організаційними змінами та організаційними трансформаціями в управлінні підприємством**

Характерна ознака	Організаційні зміни	Організаційні трансформації
Масштабність перетворень	Реалізуються на рівні окремих частин управління та діяльності підприємства	Дія розповсюджується на всіх аспекти управління та діяльності організації
Глибина перетворень	Стосуються методів, інструментів, процесів, форм, механізмів	Крім методів, інструментів, процесів, форм, механізмів розповсюджуються на корпоративну культуру та цінності організації і персоналу
Рівень перетворень	Стосуються тактичних операцій та процесів	Стосуються стратегічних процесів та місії організації
Походження ініціативи перетворень	Можуть виникнути у будь-якій локації організації	Виникають у лідерів у випадку розуміння невідповідності організації її місії та середовищу
Системність трансформацій	Охоплюють окремі проекти	Вимагають повного портфелю програмних і проектних змін
Ресурсне забезпечення	Потребують витрат всіх видів ресурсів, витрати визначених конкретним проектом	Є більш витратними у порівнянні з вартістю змін
Ступень завершеності перетворень	Мають чіткі терміни завершення	Носять постійний безперервний часовий характер

*Джерело: авторська розробка*

Організаційні трансформації у розвитку підприємств – природне управлінське явище, головною метою якого є створення сприятливих умов для економічного виживання і розвитку господарюючого суб'єкта.

Дослідження змістовної сутності організаційних змін на підприємстві дозволили визначити їх ключові характеристики: 1) організаційні трансформації мають постійний і системний характер; 2) зміни є безперервними і відбуваються постійно; 3) зміни визначаються факторами зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності організації; 4) організаційні трансформації визначаються складним і ризикованим характером; 5) зміни є результатом поведінки і взаємодії двох протилежних сил: як прагнуть змін та тих, які сперечаються трансформаціям; 6) у загальному ландшафті зміни реалізуються як у загальній, так і в індивідуальній траєкторіях розвитку організації.

Згідно класичного підходу до управління трансформаційними процесами організація під час управління змінами проходить три основних етапи: розморожування, зміни та повторне заморожування (рис. 1.10).

У цілому, погоджуючись із концепцією етапності організаційних трансформацій, обґрунтованих класичною теорією управління, вважаємо доцільним акцентувати увагу на ризикованості статичності змін та «заморожуванні» певних її етапів за сучасних умов і особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища. Динамічність та швидкість зміни факторів оточення діяльності підприємств вимагають постійної адаптації та коригувань цілей, завдань, пріоритетів розвитку організації, врахування нових цінностей стейкхолдерів і суспільства, теперішніх і майбутніх поколінь. Ці обставини практично унеможливають та істотно підвищують ризикованість статичності організаційних змін, які можуть призвести до втрати конкурентних позицій та втрати потенціалу швидкого реагування на потреби ринку і клієнтів. У зв'язку з цим у теперішніх та майбутніх умовах процес управління змінами в організації має бути побудований на засадах поєднання ситуаційного та адаптивного підходів, які підвищують спроможність організації швидко реагувати на фактори середовища та забезпечувати захисну і проєктивну дію системи



управління. За такого підходу управління трансформаційними змінами постає поточним завданням управління організацією та всіх її суб'єктів.



Рис. 1.10. Етапність організаційних трансформацій суб'єктів господарювання  
Джерело: складено автором за даними [189, 174]

Процес реалізації організаційних трансформацій шляхом змін залежить від значної кількості факторів, умов та обставин. Зарубіжні науковці серед їх сукупності виділяють два визначальних чинника: опір персоналу організації [186] та ступень її відкритості до змін [195].

Особливості та результати розвитку підприємств шляхом організаційних трансформацій визначаються дією сукупності факторів середовища, які залежно від характеру його дії доцільно поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. До групи зовнішніх факторів відносяться чинники, на які система управління підприємством не має інструментарію впливу та виникнення яких визначається характером дії зовнішнього бізнес-середовища організації. Науковці називають сукупність цих факторів «вхідними даними» (Input Variables) [75]. Серед них

визначальне значення мають фактори, що формують певні «умови гри» для бізнесу на ринку: політико-правові фактори, система чинних нормативів, стандартів і вимог, макроекономічні і галузеві чинники розвитку бізнесу, інноваційні можливості, екологічні обмеження, фактори, що визначені специфікою формування споживчого попиту під впливом дії історично-культурних трендів суспільства.

Внутрішні фактори, що визначають особливості організаційних трансформацій на підприємстві, мають внутрішнє походження та є об'єктом корпоративного менеджменту. Ці чинники формуються у межах управлінської системи і самі створюють передумови /перешкоди для ефективної діяльності підприємства шляхом здійснення необхідних організаційних змін. Їх сукупність представлена компліментарністю структури управління на підприємстві, ресурсним потенціалом, наявністю інтелектуального капіталу, корпоративної культури. Повністю поділяючи методичний підхід щодо класифікації та характеру впливу даних факторів, вважаємо доцільним доповнити систему їх взаємодії ключовим, на нашу думку елементом управління трансформаціями за сучасних та майбутніх умов – узгодження та збалансування цінностей, поглядів та інтересів бізнесу (організації) із цінностями, які домінують у суспільстві та мають визначальне значення як для теперішніх, так і для майбутніх поколінь. Врахування цих цінностей має відігравати вирішальну роль у виборі напрямів організаційних трансформацій на підприємстві та механізмах, які забезпечують їх практичну реалізацію (рис. 1.11.).

Системи управління сучасними господарюючими суб'єктами в Україні зіштовхнулись з виключними за своїми походженням і характером впливу факторами організаційних трансформацій – наявністю військового конфлікту на території країни. Військовий стан зумовив виникнення кардинально нових викликів і загроз, стали причинами організаційних трансформацій практично всіх підприємств.

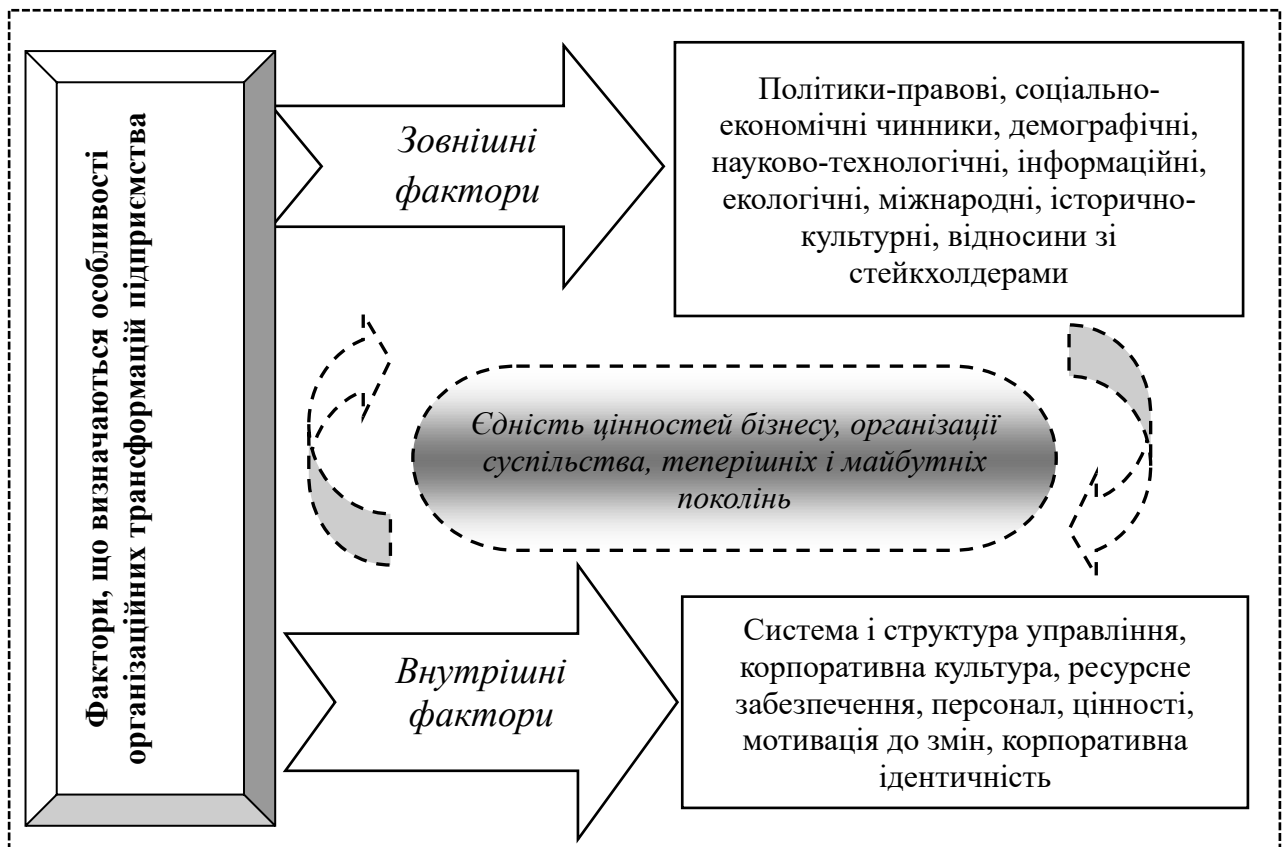


Рис. 1.11. Фактори, що визначають специфіку трансформаційних змін в організації

*Джерело: систематизовано та удосконалено автором за даними [20, 75, 77]*

Серед основних з них доцільно виділяти: необхідність швидкої адаптації до змін у логістиці, ринках, безпеки; зміна пріоритетів та необхідність підвищення ефективності бізнесу; ще більша актуальність інноваційних змін; необхідність залучення нових ресурсів, покращення комунікацій та удосконалення механізмів управління ризиками [50].

Основними причинами організаційних трансформацій, доцільними для розвитку підприємств в умовах воєнного стану в Україні, стають [52]:

1. Адаптація до нових умов господарювання. Воєнний стан вимагає швидкої адаптації бізнесу до змін у ринку, логістики, безпеки та інших критичних аспектах.

2. Потреба у підвищенні ефективності. Організаційні трансформації можуть допомогти оптимізувати процеси, зменшити витрати та підвищити загальну продуктивність підприємства.

3. Зміна пріоритетів. Підприємства можуть перепрофілювати свою діяльність або змінювати напрямки для задоволення нових потреб або запитів ринку.

4. Поліпшення управління ризиками. Трансформації можуть включати впровадження нових стратегій управління ризиками, що є критично важливим в умовах нестабільності.

5. Підтримка інновацій. В умовах криз може зростати потреба в інноваційних рішеннях, які можуть бути реалізовані через організаційні зміни.

6. Залучення нових ресурсів. Трансформації можуть допомогти залучити нові інвестиції, партнери або ресурси, необхідні для виживання та розвитку.

7. Покращення комунікації. У кризових ситуаціях важливо забезпечити ефективну комунікацію всередині підприємства та з зовнішніми партнерами.

8. Зміцнення корпоративної культури. Перегляд організаційної структури та процесів може допомогти зміцнити корпоративну культуру та підтримати моральний дух співробітників.

9. Врахування змін у законодавстві. Воєнний стан може вплинути на регуляторні вимоги, і підприємства повинні бути готові адаптуватися до нових юридичних умов.

10. Підвищення конкурентоспроможності. Підприємства, що успішно адаптуються до умов воєнного стану, можуть здобути конкурентні переваги над тими, хто залишиться на місці.

Сукупність цих факторів (сил та умов), їх взаємодія (протидія) визначають складність та фундаментальність організаційних змін підприємства. У більшості випадків трансформаційні зміни відбуваються на двох окремих рівнях: на рівні зовнішньої бізнес-моделі та рівні внутрішньої операційної моделі. Зміна зовнішньої (бізнес) моделі зосереджена на характеристиках, які впливають на бізнес підприємства: дохід, ринки, пропозиції, бренди, клієнти. Зміна внутрішньої (операційної) моделі фокусується на особливостях, що впливають на витрати фірми: основні бізнес-процеси та операції, операційна

інфраструктура та технологія, організаційна структура, управління та контроль ризиків, персонал та культура управління.

Організаційна трансформація істотно змінює існуючу корпоративну культуру, щоб відповідати новим менталітету та цілям компанії. Вона перевизначає основні операції, стратегію та напрямок розвитку підприємства компанії. У той час як ініціатива організаційних змін націлена на конкретні області і фокусується на виконанні, трансформація являє собою портфель взаємозалежних ініціатив зі зміни, які впливають на всю організацію. Трансформація також є ітеративною, експериментальною та більш непередбачуваною. Серед сучасних форм організаційних трансформацій науковці виділяють: культурна трансформація і культура, цифрова трансформація, злиття та поглинання, реструктуризація [67], реінжиніринг процесів, системні зміни, інновації [56], розширення ринків, зміни у структурі та системі управління підприємством [81]. Більшість авторів погоджуються, що основою подальших організаційних трансформацій управління підприємствами мають стати цифрові форми і способи.

Компанія Мак-Кінзі не заперечує жодного з зазначених форм організаційних трансформацій, проте наголошує на необхідності застосування трьохвимірного підходу до управління ними за трьома основними осями: 1) управління «зверху-вниз» – створення фокусу трансформацій у всій організації та створення умов підвищення продуктивності; 2) широкомасштабне підвищення продуктивності знизу вгору, яке дозволяє персоналу на всіх рівнях управління використовувати новий підхід до вирішення проблем і підвищення продуктивності; 3) перепроектування основних крос-функціональних процесів для поєднання видів діяльності, функцій та інформації новими способами з метою досягнення проривних покращень у плані витрат, якості та своєчасності управління [173].

Застосування окремих форм організаційних трансформацій або їх поєднання у практиці управління супроводжується вибором ключових компонентів, які мають забезпечити досягнення кінцевої мети змін. Експерти

Forbes ключем до трансформацій називають розуміння та необхідність для організацій переглянути і оновити свої системні структури, щоб відповідати її місії, стратегічній меті, баченню та цінностям. Коли даний фундаментальний вибір зроблений та оголошений, як частина порядку денного трансформації, система управління шукає інструментарій та ресурси для здійснення трансформацій. Основними компонентами організаційних трансформацій будуть наступні: визначення стратегічних намірів; окреслення операційного контексту; візуалізація та картографування очікуваних результатів; мета-нарративи майбутніх змін (цілеспрямований спосіб поєднати сценарії розвитку та відповідні ним мотиваційні механізми реалізації); комунікації зі стейкхолдерами [176].

Систематизація результатів наукових досліджень та опрацювання наукових джерел дозволили визначити склад ключових (критичних) компонентів організаційних трансформацій на підприємстві (табл. 1.3).

Організаційні трансформації є життєво важливими для компаній, які прагнуть успіху на мінливих ринках та в умовах постійних змін потреб і попиту клієнтів. Цей процес включає стратегічну зміну структури, систем і культури підприємства для поліпшення її загальної продуктивності, адаптивності та організаційної ефективності. Організаційні трансформації в контексті управління підприємствами відносяться до процесу внесення кардинальних, суттєвих змін до стратегій, структури, операцій та культури компанії. Такі зміни вимагають ретельного планування та чіткого визначення послідовності дій управлінської системи. Особливої актуальності організаційні трансформації набувають за часів істотних глобальних і масштабних викликів, таких як світові пандемії, міжрегіональні військово-політичні конфлікти тощо.

Щоб гарантувати максимальний рівень успіху, компаніям необхідно мати чітке бачення кожного кроку змін та очікуваних результатів, необхідно забезпечити ефективне управління змінами, максимальне залучення співробітників та узгодженість у всіх аспектах діяльності організації.

**Критичні компоненти організаційних трансформацій на підприємстві**

Компоненти	Характеристика змін
Управління цінностями	Запровадження підходу до управління, що заснований на цінностях, конкретизація стратегії і планів у показниках
Лідерство і залученість	Зміни в управлінській конструкції на основі підвищення ступеня мотивації персоналу та балансу інтересів працівників і організації
Управління бізнесом	Безперервна адаптація зовнішньої і внутрішньої моделі управління до факторів бізнес-середовища діяльності підприємства, запровадження проактивних стратегій управління
Організаційний дизайн	Підвищення ступеня спроможності системи управління орієнтуватися на гнучкі ланцюги створення вартості
Інформаційно-технологічні можливості	Активізація бізнес-процесів і процесів проектування та управління даними, використання аналітики та передових технологій виробництва, маркетингу, управління
Управління змінами у межах єдиної архітектури	Управління трансформацією підприємства – забезпечення структурованих, централізованих та ефективних організаційних змін
Управління корпоративною культурою	Створення та управління моделями поведінки персоналу і адміністрації підприємства на засадах інтеграції та балансу інтересів і цінностей всіх учасників організаційних трансформацій

*Джерело: розроблено автором*

У значній мірі успіх трансформаційних перетворень визначається чіткістю та конкретизацією завдань, поставлених на кожному етапі їх реалізації (рис. 1.12). Кінцевим результатом проходження підприємством всіх етапів організаційних трансформацій має стати підвищення рівня його адаптивності і спроможності забезпечувати успішну проактивну реакцію на всі чинники бізнес-середовища.

Значна кількість чинників і факторів, що здійснюють вплив на характер і результативність здійснення організаційних трансформацій визначила появу різноманітних моделей, що в тій чи іншій мірі зарекомендували себе у практичному досвіді управління. За сучасних умов базові концепції управління організаційними трансформаціями (модель Левіна, модель McKinsey 7-S, модель Коттера) доповнюються новими моделями управління, визначальними параметрами яких виступають гнучкість, потенціал адаптації та стійкість.

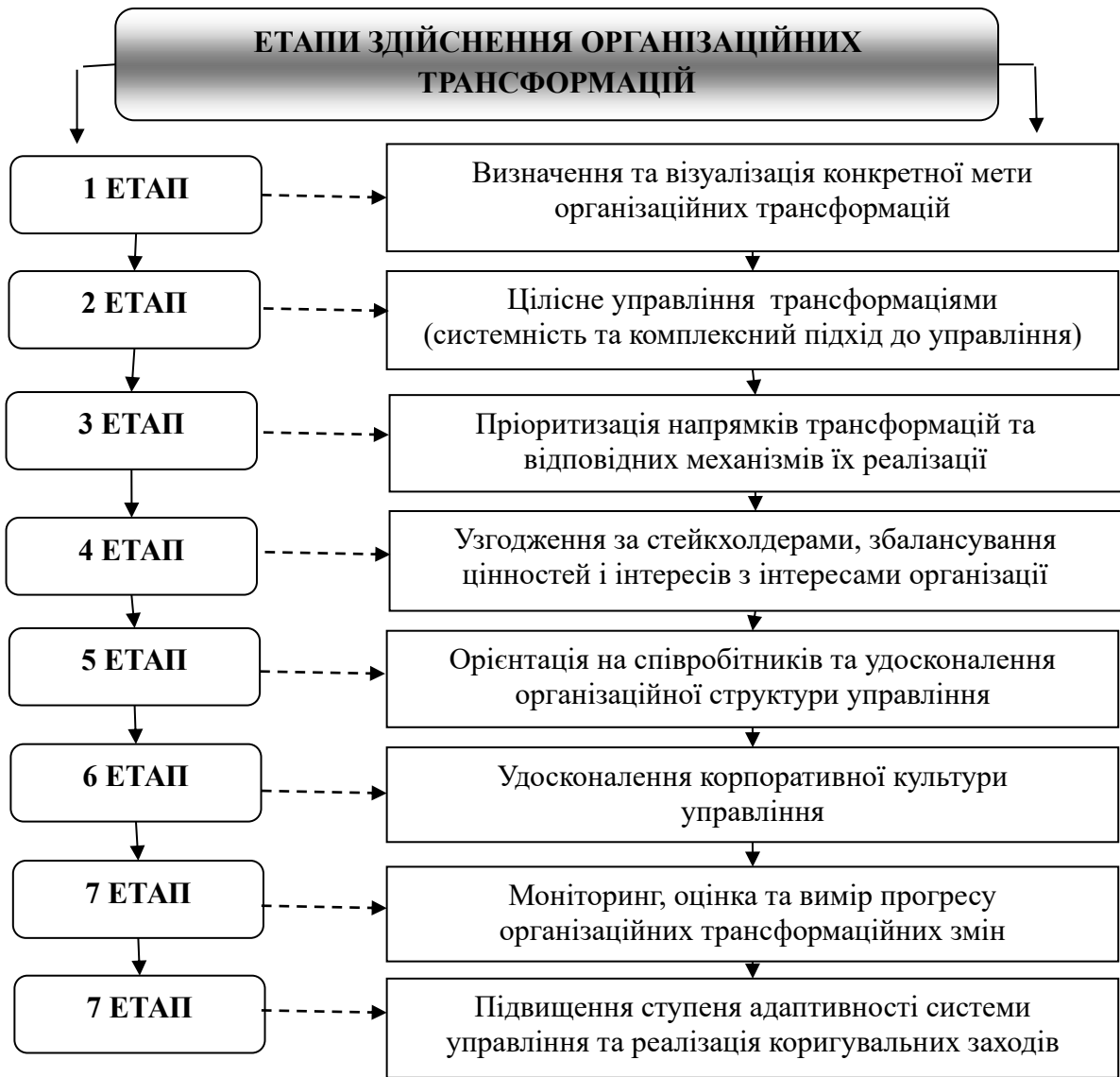


Рис. 1.12. Етапи реалізації організаційних трансформацій на підприємстві

*Джерело: авторська розробка*

Серед таких моделей теорія і практика управління організаційними трансформаціями доповнюється моделлю ADKAR, моделлю підштовхування, перехідною моделлю мостів, моделлю кривої зміни Кюблера-Росса, моделлю змін Satir, цикловою моделлю PDCA (цикл Демінга-Шухарта) та іншими. Вони спроможні надавати компаніям такі переваги організаційних трансформацій, як: 1) побудова структурованого підходу, який дозволяє бізнесу швидше здійснювати необхідні організаційні зміни; 2) підвищення ступеня гнучкості змін у процесі здійснення організаційних трансформацій, що створює передумови більш швидкого реагування бізнесу на зміни ринків, вимог клієнтів



і технологій; 3) підвищення продуктивності – переоцінка та перепроєктування процесів, зниження неефективності та оптимізація бізнес-операцій і ресурсів; 4) створення додаткових конкурентних переваг; 5) розширення площини впровадження інновацій у виробництві та управлінні; 6) підвищення ступеня орієнтованості на клієнта, яка значно підвищує їх задоволеність та прихильність.

Моделі управління організаційними трансформаціями відрізняються за архітектурою, змістом та напрямком реалізації. Проте, їх вивчення дозволило виділити особливості, що притаманні більшій їх частині та носять спільний характер дії. До таких спільних характерних ознак вважаємо доцільним віднести наступні:

1) необхідність здійснення системних змін, у першу у поведінці персоналу організації;

2) залежність способів і результатів трансформацій від ступеня «організаційної зрілості» підприємства та його організаційної структури управління;

3) залежність від узгодженості дій адміністрації та розуміння трансформацій з боку персоналу;

4) залежність результатів трансформацій від залучення стейкхолдерів організації (персонал, клієнти, партнери, соціально активні спільноти тощо);

5) високий рівень залежності результатів трансформацій від інноваційно-технологічної складової;

6) рівень розвитку культури адаптивності організації та її корпоративної культури.

Ці спільні характерні ознаки призвели до доцільності відокремлення трьох домінантних площин, які формують фундамент здійснення організаційних трансформацій на підприємстві: інститут лідерства, система управління змінами та проєкт-менеджмент. У сучасній практиці архітектура цих трьох домінантів реалізується як стратегічна Prosci (PCT) модель управління –

як структурований, адаптований та повторюваний підхід до управління людським аспектом змін в організації.

Ці компоненти мають бути присутніми у будь-якій архітектурі моделей управління організаційними трансформаціями. Головне завдання цих моделей має полягати у тому, щоб процес управління організаційними трансформаціями зробити постійним, орієнтованим на безперервне впровадження нових моделей поведінки та практики у діяльність і культуру організації. Така модель, на нашу думку, має поєднувати елементи внутрішньої (управлінської) моделі та зовнішньої (бізнес-моделі), які стратегічно орієнтовані на досягнення спільних для організації і зовнішніх стейкхолдерів (партнери, клієнти, споживачі, суспільство) цінностей і інтересів (рис. 1.13).

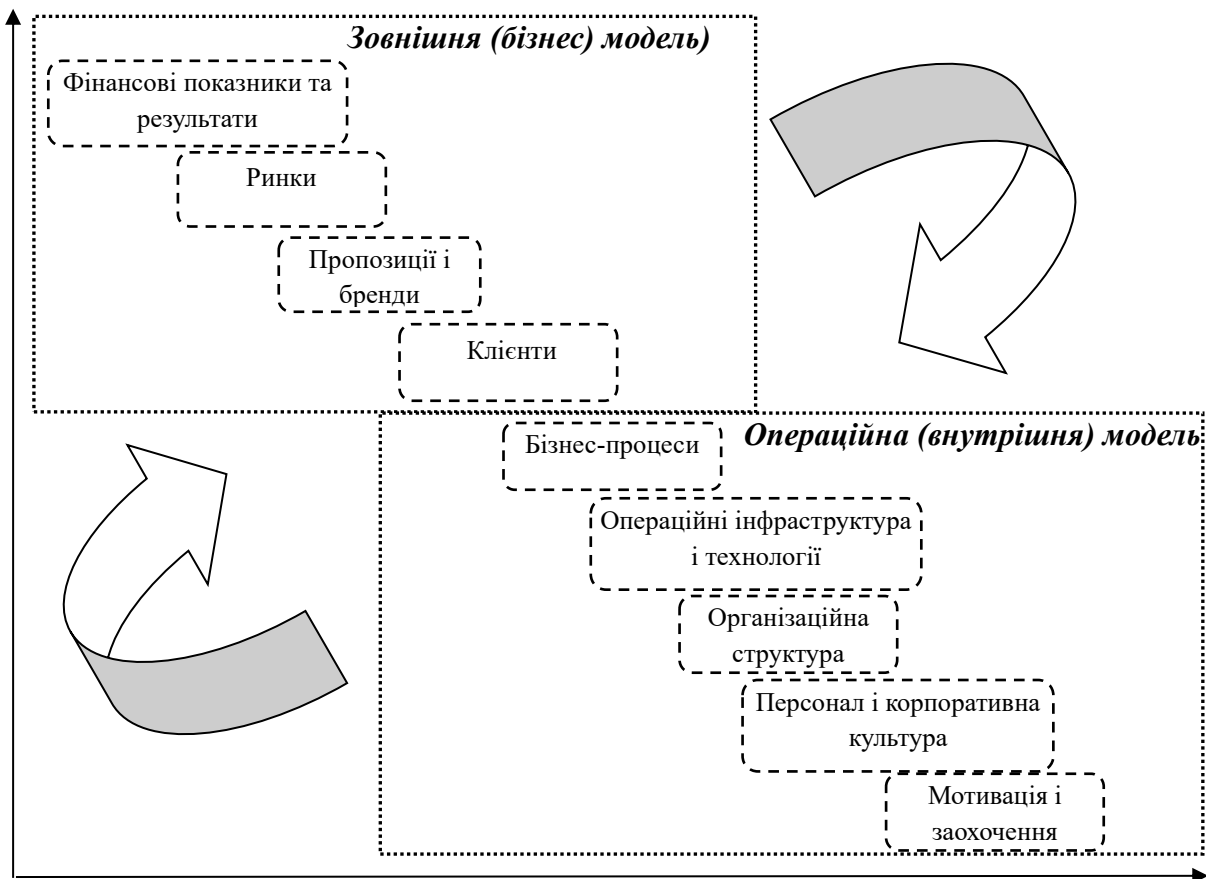


Рис. 1.13. Модель організаційних трансформацій на підприємстві

*Джерело: авторська розробка*

Поєднуючим елементом, який забезпечує оперативність та швидкість взаємодії всіх складових моделі організаційних трансформацій на підприємстві,

та, у значній мірі результативність її дії, є цифрові трансформація та цифрові механізми. Перспективи організаційних трансформацій напряму пов'язані з розвитком технологій та змінами у поведінці споживачів. Цифрова трансформація, автоматизація бізнес-процесів та впровадження штучного інтелекту створюють нові можливості для підприємств. Компанії, які адаптуються до нових реалій, зможуть швидше розвиватися та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Очікувані результати організаційних трансформацій:

- визначення критичних факторів успіху організаційних трансформацій;
- рекомендації щодо інструментів та підходів для ефективної трансформації підприємств;
- оцінка перспектив розвитку українських підприємств через призму організаційних змін.

Це дослідження допоможе зрозуміти, як правильно підходити до організаційних змін у кризовий період і на які перспективи можна розраховувати, якщо трансформації здійснюються належним чином.

Багато сучасних підприємств перебувають на шляху організаційної трансформації, зокрема у відповідь на глобалізацію та диджиталізацію. Проте не всі підприємства успішно адаптуються до цих змін через відсутність належного планування, опору змінам з боку персоналу або обмежених ресурсів. Наприклад, компанія Tesla успішно впроваджує інноваційні зміни у виробництві та управлінні, що дозволяє їй зберігати конкурентну перевагу на ринку електромобілів [7].

Успішними є приклади здійснення організаційних трансформацій у практиці управління господарською діяльністю й українських бізнес-суб'єктів, зокрема, харківського підприємства, основною діяльністю якого є переробка молочної продукції. Це підприємство було релоковане у 2022 після початку повномасштабного вторгнення, і зараз успішно працює на території Мукачівської територіальної громади. Вони виробляють інноваційний продукт, в Україні є єдиними, хто може за такою технологією сушити сир. За місяць

працівники невеликого підприємства переробляють 3,5 тони свіжого сиру та отримують півтори тони снєків (сушеного сиру). Сировину використовують не лише українську, а й закордонну. До речі, цьому маленькому підприємству, на якому працює всього лише 9 осіб, не тільки вдалося вижити та «залишитися на плаву», а й менше ніж за півроку перевищити оберти свого виробництва, що були до повномасштабного вторгнення [25]. Наведені приклади демонструють стратегічну значущість розглянутих питань, не залежно від розміру підприємства та його організаційно-правової форми.

Організаційні трансформації є необхідною умовою для успішного розвитку підприємств у сучасному світі. Впровадження змін дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити корпоративну культуру та забезпечити конкурентоспроможність на глобальному ринку. Підприємства, що активно впроваджують інноваційні зміни, здатні швидше адаптуватися до зовнішніх змін та досягати успіху. Перспективи таких трансформацій відкривають нові можливості для бізнесу завдяки розвитку технологій та диджиталізації. Глибокий аналіз стану та перспектив організаційних трансформацій є важливим не лише для розуміння поточного стану підприємств, але й для визначення їхніх можливостей в умовах постійних змін.

## Висновки до розділу 1

В ході аналізу природи розвитку підприємства було визначено філософський її зміст, який дозволив виокремити еволюційну та революційну його природу та становлення системи із невпорядкованої множини елементів. Розгляд досліджуваного поняття на основі узагальнення чисельних праць науковців дозволив визначити ключові його параметри: 1) виступає і як процес, і як мета, і як стан системи; 2) характеризується набуттям нових якісних властивостей досліджуваного об'єкта, які найчастіше виступають результатом

накопичення значень кількісних параметрів; 3) реалізується через поступові або стрімкі зміни та трансформації; 4) фази розвитку подібні до життєвого циклу, де перехід з однієї стадії на іншу розглядається як траєкторія в межах пошуку відповідного атрактору. Управління розвитком передбачає планування внутрішніх трансформації підприємства з огляду на вплив чинників зовнішнього середовища прямої та непрямої дії. В ході дослідження було узагальнено 5 етапів розвитку підприємства, які ґрунтуються на визначені критичних аспектів його руху: конкуренція, концентрація капіталу, інформаційний вплив, інтернаціоналізація, цифровізація. Узагальнення існуючих дефініцій «розвиток підприємства» дозволив запропонувати множину підходів до його значення. Структура досліджуваного поняття була уточнена через визначення взаємозв'язків між ключовими словами, узагальненими із статей наукометричної бази Scopus, що дозволило довести вирішальну роль сталого розвитку, інновацій, інклюзивного розвитку та діджиталізації на поточному етапі дослідження розвитку підприємства.

Дослідження організаційних трансформацій дозволило визначити, що вони виступають фундаментальною основою для досягнення сталості розвитку підприємства в умовах швидкоплинних змін сучасного ринкового середовища із врахуванням несприятливих умов воєнних дій в Україні. На основі узагальнення підходів до управління організаційними трансформаціями було встановлено, що вони є підтипом змін як складним процесом, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства і відіграє вирішальну роль у його розвитку. Відповідно управління організаційними трансформаціями представляє собою процес цілеспрямованого керування змінами в структурі, функціях, процесах і ресурсах підприємства з метою його адаптації до нових умов зовнішнього середовища. Цей процес передбачає реалізацію функції планування, впровадження, контролю і моніторингу змін, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства, що також передбачає активне залучення персоналу до цього процесу. В ході дослідження було представлено процес управління організаційними трансформаціями як множину етапів: аналіз

середовища, визначення необхідності змін та їх цілей, генерування множини стратегій трансформацій, комунікації та залучення персоналу, впровадження змін і їх моніторинг з оцінкою результативності. На основі проведеного узагальнення було запропоновано бачення типів організаційних трансформацій із акцентом на найбільш важливіших – на цифрових.

Організаційні трансформації проявляються як складні, масштабні та багатогранні процеси системних змін у всіх аспектах управління розвитком господарюючих суб'єктів. Організаційні зміни – їх складова частина. При цьому, за авторським підходом, ключовими відмінними їх характеристиками були визначені: масштабність, глибина, рівень перетворень, системність, походження ініціативи, ресурсне забезпечення та стан завершеності трансформацій. Основними причинами організаційних трансформацій, що сьогодні визначають управлінську доцільність їх здійснення, були визначені: необхідність швидкої адаптації до волатильних ринкових умов, потреба у підвищенні ефективності управління, зміна стратегічних пріоритетів і цінностей бізнесу, управління ризиками та підтримка інновацій, необхідність покращення комунікацій та зміцнення корпоративної культури. Дослідження показали, що критичними компонентами, які мають бути враховані у процесів реалізації організаційних трансформацій, мають бути управління цінностями, лідерство і залученість, організаційний дизайн, техніко-технологічні потужності, управління корпоративною культурою.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 1, відображено у наукових працях автора [17949, 50, 52, 179].

Список використаних джерел: 3, 4, 6, 7, 8, 11, 13, 16, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 35, 37, 41, 43, 44, 45, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 58, 60, 65, 66, 68, 69, 67, 72, 74, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 85, 86, 89, 91, 95, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 111, 112, 110, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 124, 124, 129, 130, 131, 132, 136, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 155, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 194, 195, 196].

## РОЗДІЛ 2

# СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1. Аналіз сучасного стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств

З метою пошуку шляхів забезпечення розвитку підприємства в Україні актуальним та цікавим з наукової точки зору стало питання щодо з'ясування реального стану та перспектив організаційних трансформацій в сучасних умовах. Так у період з квітня по червень 2024 р. автором було проведено експертне опитування з цих питань (Додаток А). До складу експертної групи входили: керівники підприємств та організацій різних форм власності та видів діяльності; їх заступники керівники та інші представники середнього і малого бізнесу. Логіка блоків питань анкети, що побудована з метою здійснення аналізу стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств враховує наробки науковців [36, 71, 88, 101, 102, 105], а також розробки пропозицій щодо напрямів розвитку підприємства, наведена на рис. 2.1.

Виходячи з поставленої мети, було сформульовано такі основні завдання дослідження:

- оцінка сучасного стану забезпечення організаційних трансформацій на підприємствах в Україні;
- виявлення переліку основних загроз для сфери управління розвитком бізнесу;
- визначення рівня цифровізації бізнес-процесів на підприємствах та оцінка наявних цифрових навичок у працівників для ефективного виконання своїх обов'язків в умовах організаційних трансформацій;

- визначення готовності до організаційних трансформацій на досліджуваних підприємствах та з’ясування чинників її формування;
- визначення основних детермінантів та викликів, які негативно впливають на розвиток підприємства;
- з’ясувати маркери трансформаційного процесу підприємств в сучасних умовах;
- встановлення основних шляхів підвищення рівня ефективності розвитку підприємств в контексті організаційних трансформацій в цілому.

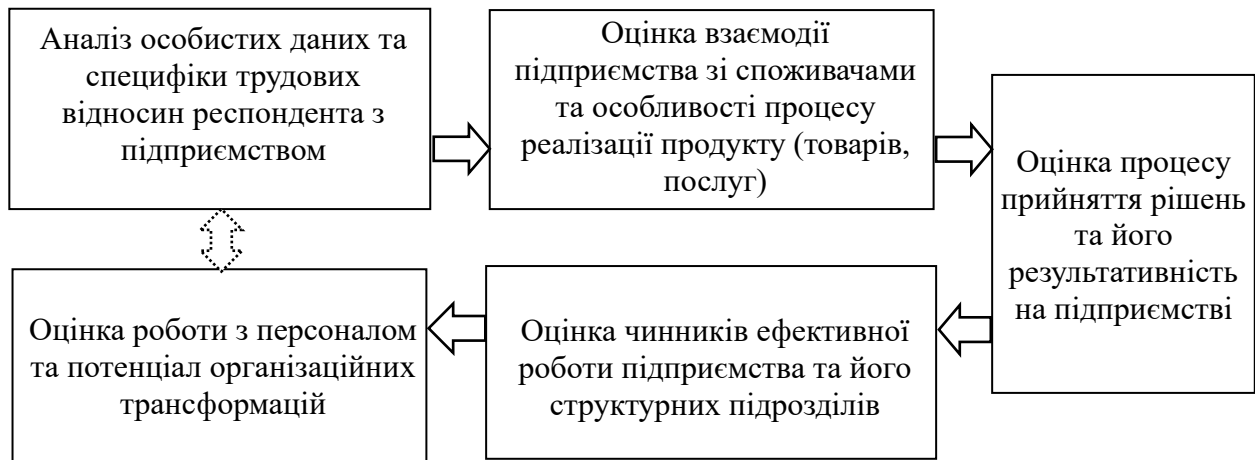


Рис. 2.1. Взаємозв’язок блоків питань анкети щодо аналіз стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств

*Джерело: складено автором*

Також максимально врахуємо людський фактор та якість забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, спираючись на думку практиків [99], що управління організаційними перетвореннями є, так би мовити, людським елементом таких змін.

Слід зазначити, що загальна кількість респондентів на цьому етапі дослідження склала 43 особи. Відповідно до результатів опитування експерти розподілилися (у % до тих, які відповіли):

за статтю:

чоловіків – 55,8;      жінок – 44,2;

за віком:



від 18 до 25 років – 11,6; від 31 до 35 років – 18,6;  
 від 26 до 30 років – 0; від 36 до 40 років – 20,9;  
 від 41 років до 45 років – 37,2; від 46 років до 50 років – 7;  
 від 51 років до 55 років – 2,3; від 56 років до 60 років – 0;  
 понад 60 років – 2,3.

за місцем проживання:

місто – 93; селище – 4,7; село – 2,3.

за посадою в ієрархії управління:

керівництво вищої ланки – 25,6; виконавець – 27,9;  
 керівництво середнього рівня – 46,5;

8. за профілем роботи:

адміністрування	та	бухгалтерського обліку та звітності –
обслуговування комп'ютерних систем та обладнання – 4,7;		16,3;
документообіг – 25,6;		маркетинг – 9,3;
правове забезпечення – 4,7;		господарський відділ – 9,3;
робота з персоналом – 11,6;		інше – 16,3 (освітні послуги, продаж продукції, контроль якості, конструкторський відділ).

За стажем роботи вони розподілилися:

до 1 року – 14;	від 6 до 10 років – 11,6;
від 1 до 2 років – 16,3;	від 11 до 15 років – 16,3;
від 3 до 5 років – 20,9;	від 16 до 20 років – 11,6;
понад 20 років інше – 9,3	

Також перша частина анкети мала питання щодо поточного стану кар'єри респондента та його досвіду зміни роботи, зокрема через звільнення. Розподіл відповідей опитаних характеризувався високою стабільністю. Так жодного разу не змінювали роботу 46,5 %. На другому місце була відповідь про зміну не більше 2 разів (34,9 %), а далі відповіді розподілились між зміною 1 раз (11,6 %) та 3 рази (7 %). Цікавим є факт, що з тих працівників, стаж яких лежить в інтервалі від 1 до 10, більш ніж третина опитаних (34,9 %) жодного разу не

змінювали свою посаду на даному підприємстві. Причому 76,7 % опитаних мають досвід роботи на інших підприємствах. Так 2-3 рази змінювали свою посаду та характер роботи 20,9 % опитаних.

Важливим з доступних способів мотивації персоналу підприємства розглядаємо можливість його розвитку в перспективі. На рис. 2.2 представлено розподіл відповідей респондентів (за віком) щодо їх кар'єрного зростання.

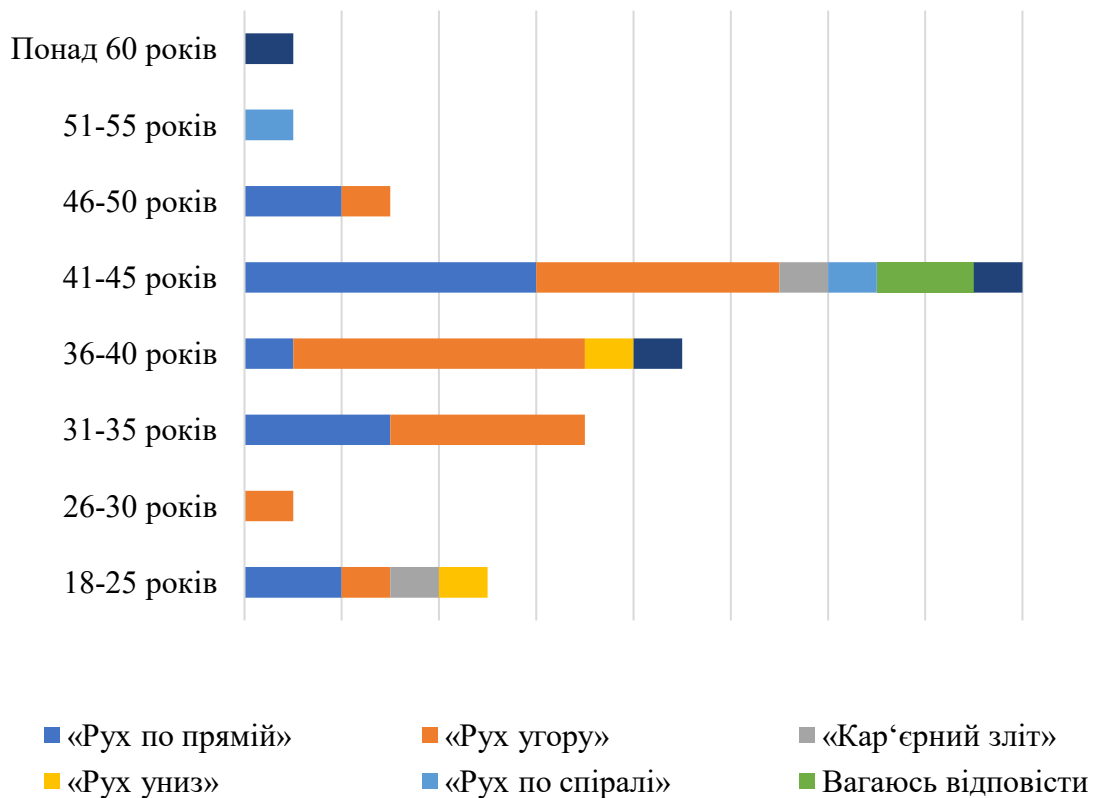


Рис. 2.2. Розподіл відповідей респондентів (за віком) щодо їх кар'єрного зростання

Отримані результати за представленими віковими групами дозволили зробити певних висновків. У такій віковій категорії, яка зосереджує досвідчених фахівців (41 – 45 роки) переважними виявились всього дві моделі кар'єрного зростання: «Рух по прямій» (зміна посади на схожу за статусом) і «Рух угору» (зміна посади на вищу за статусом). У вікових категоріях 36 – 40 років та 31 – 35 років переважала модель «Рух угору», хоча в останній групі менше, але вбачали присутні ознаки варіанту «Рух по прямій». Зазначимо, що в

цілому за всіма виокремленими віковими групами працівників спостерігається орієнтація на такі моделі кар'єри, як: «Рух угору» (41,9 %) та «Рух за прямою» (32,5 %), на третьому місці «Кар'єрний зліт» (9,3 %), інші варіанти набрали менше 5 %. Ситуацію без змін посади мали 7 % опитаних.

На рис. 2.3 наведені особливості отриманого розподілу причин звільнення працівників з попереднього місця роботи (де 1 – низька зарплата; 2 – незручний графік роботи; 3 – неофіційні трудові відносини; 4 – відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності роботи; 5 – відсутність турботи про персонал, пусті обіцянки; 6 – непрозорість для персоналу процесу формування цілей розвитку підприємства та стратегії; 7 – інші) причини.

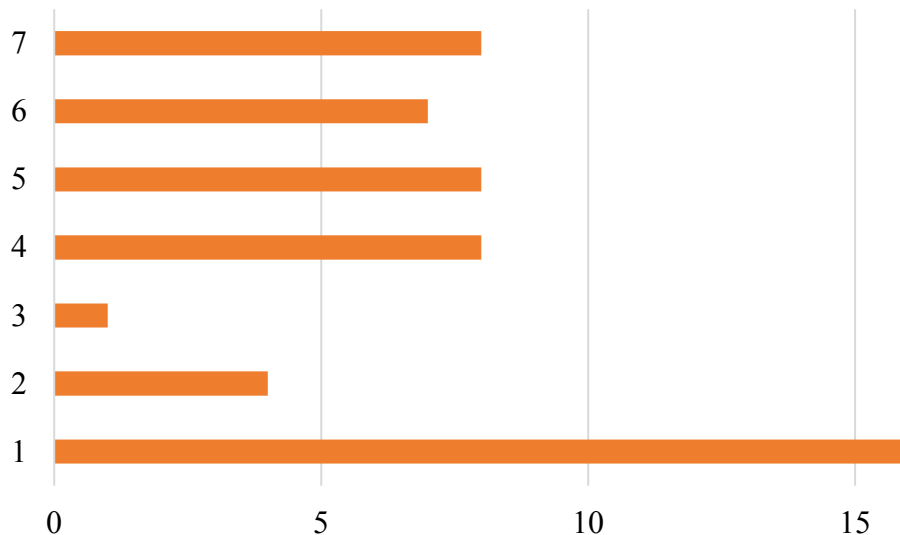


Рис. 2.3. Розподіл відповідей респондентів за причинами їхнього звільнення з попереднього місця роботи

З аналітичної точки зору важливо відмітити, що на наведене питання можливим було дати декілька варіантів відповідей, отже результати слід проаналізувати з урахуванням частоти такої причини у відповідях респондентів. В цілому серед поширених причин звільнення називають низький рівень заробітної плати (у 30,8 % випадків). На другому місці опинились такі причини: відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності роботи та відсутність турботи про дану команду, надання пустих обіцянок (по 15,4 %), на третьому (14 %)

бачимо проблеми, пов'язані з непрозорим процесом формування цілей розвитку та стратегії для колективу. Наостанок було виокремлено незручність графіку роботи (7 %) і наявність неофіційних трудових відносин ( близько 2 %). Інші з наявних у запропонованому переліку причин стосувались 15,4 % випадків, почасти у комбінації з вищеназваними. Серед інших причин називались: зміна інтересів, прагнення здійснювати самостійну діяльність, припинення діяльності підприємства, професійне вигорання, зміна місця проживання та відпустка по догляду за дитиною [50].

Оскільки для різних вікових груп питання задоволеності поточною роботою може залежати від доволі розвинутої кількості чинників, цікавим є розподіл респондентів за причинами їхнього звільнення попереднього місяця роботи за віковими категоріями (рис. 2.4).

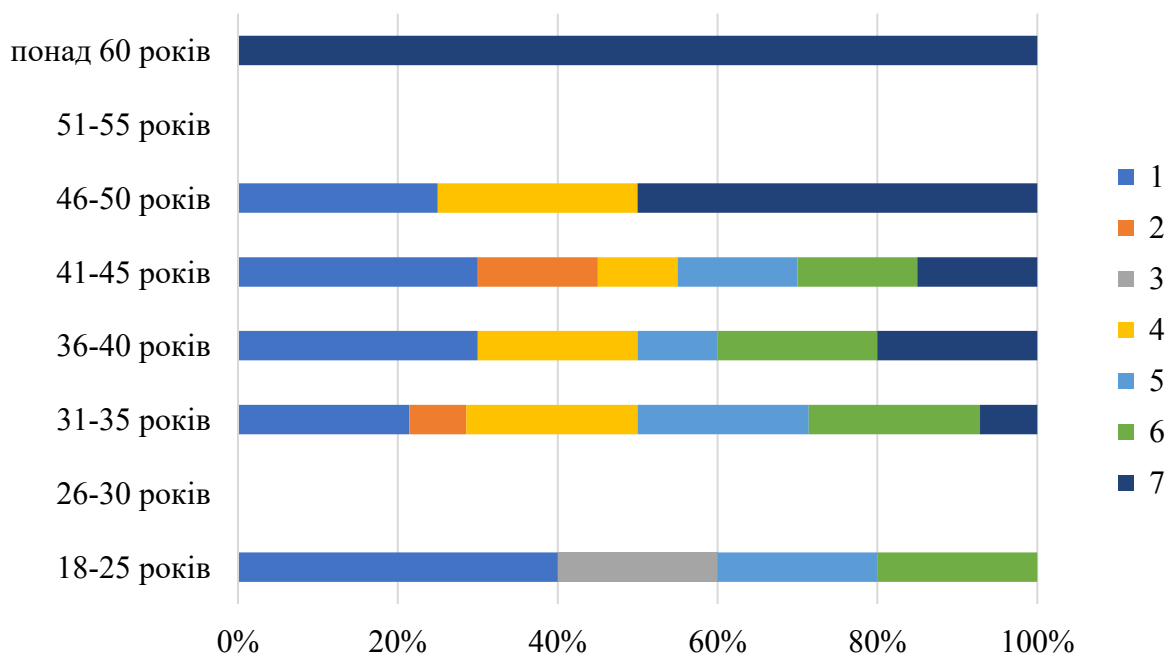


Рис. 2.4. Розподіл респондентів за причинами їхнього звільнення попереднього місяця роботи за віковими категоріями

Отримані результати є такими: що у віці 36-50 років найпоширенішими причинами звільнення з попереднього місяця роботи були визнані: низька заробітна плата (85,7 % опитаних назвали саме цю причину), недостатньо чіткі критерії оцінки ефективності роботи, непрозорість для команди процесу

формування цілей розвитку та стратегії та відсутність турботи про команду, порожні обіцянки [50]. Слід зробити припущення щодо важливості для працівників цієї вікової категорії такого мотиваційного фактору як ефективні організаційна культура, що проявлятиметься у відчутті належності до певного суб'єкта господарювання та усвідомлення власного вкладу в загальний результат. У межах вікових груп 26-30 років та 51-55 років факти звільнень не були підтверджені відповідями респондентів. В цілому така ситуація є поштовхом до проведення організаційних змін з метою збереження досвідчених працівників та їх мотивації до високих результатів діяльності. Також такий розподіл відповідей респондентів дозволяє дійти висновку щодо сильної прив'язки до поточного місця роботи і підприємства, але при цьому для них є важливим наявність матеріальної і нематеріальної мотивації, оскільки опитані висловили бажання отримувати відповідні блага від підприємства у якості винагороди за професійно виконувану роботу. Тобто відсутність змін на підприємствах – це шлях до поступового погіршення ситуації, втрати довіри та зацікавленості у досягненні загальних цілей.

Якщо ж стратегічне бачення бізнесу є таким вагомим для працівників, то важливою стає взаємовідносини підприємства із споживачами та забезпечення конкурентних переваг у процесі реалізації продукту, оскільки, як свідчить практика, на цій основі створюються чинники впливу на формування виручки. Опитані працівники під час оцінки відкритості і прозорості діяльності їх підприємства у відповідях розподілись між двома позиціями: наявний неформальний процес інформування постійних клієнтів та про результати та досягнення, а також важливі події та переважно дотримуваний офіційний процес інформування всіх зацікавлених сторін про важливі результати, новини, події, досягнення, рішення і результати. Було виявлено, що підприємства регулярно звітують, їх дані відкриті. Тож за неформальний та офіційний процеси інформування було надано по 32,5 % за кожну відповідь. В свій час 27,9 % відповідей підтверджують існування у підприємств офіційного такого процесу інформування зацікавлених осіб з підтвердженням наявності на їх сайті

сторінки новин. І при цьому їх звіти явно носять соціальний характер. Негативним фактом стало взагалі відсутнє інформування, про що свідчили 0,6 % опитаних працівників. 58 % опитаних наголосили на переважній відповідності якості продукції підприємства реальним запитам та очікуванням споживачів, 27,9 % респондентів зауважили, що якість продукції повністю відповідає вимогам споживачів. Цікаво, що майже однотайні у переважній відповідності якості запитам респонденти, що відображають думку працівників з досвідом роботи на поточному підприємстві 3-5 років та 11-15 років, що складає разом 40 % відповідей в цій позиції. Це є позитивним фактом в діяльності підприємства і він підсилюється сформованою лояльністю досвідченого персоналу.

Не тільки вмотивованість персоналу впливає на результати діяльності. Вагомим чинником є налагоджена комунікація зі споживачами та маркетинговий підхід в цілому. Починаємо з позиціонування. На питання щодо визначеності на підприємстві конкретних груп споживачів товарів (послуг), на які орієнтована маркетингова комунікація підприємства, позитивно відповіли 88,4 % опитаних, підтвердили їх відсутність 4,7 %, при цьому вагалися у однозначності такої оцінки 7 %.

Оцінюючи наявність переліків товарів, які реалізуються (чи можуть реалізовуватись) цільовим групам споживачів, а також технології продажів викликало інтерес порівняння відповідей з урахуванням виду діяльності (рис. 2.5).

Відповіді з урахуванням специфіки виду діяльності розподілились наступним чином. Як бачимо, 74,4 % суб'єктів господарювання сформувавши сталий перелік товарів і послуг, які реалізуються (або можуть реалізовуватись) постійним покупцям, а також мають технологізовані процеси продажу (процедури спілкування з покупцем). І це високий результат, який підкреслює використання маркетингового підходу до змін в товарній стратегії підприємств та свідчить про стратегічно вибудовану комунікацію зі споживачами. Набрала 4,7 % відповідь «ні», які надали представники агросектору та металообробки. В

свою чергу, підтвердили, що процес продажу у них відбувається хаотично, в основному на запит клієнта, значна кількість респондентів (понад 16 %). Такі відповіді було надано працівниками сфери поліграфії та упакування, логістики, а також окремі представники ІТ, металообробки, консалтингу.

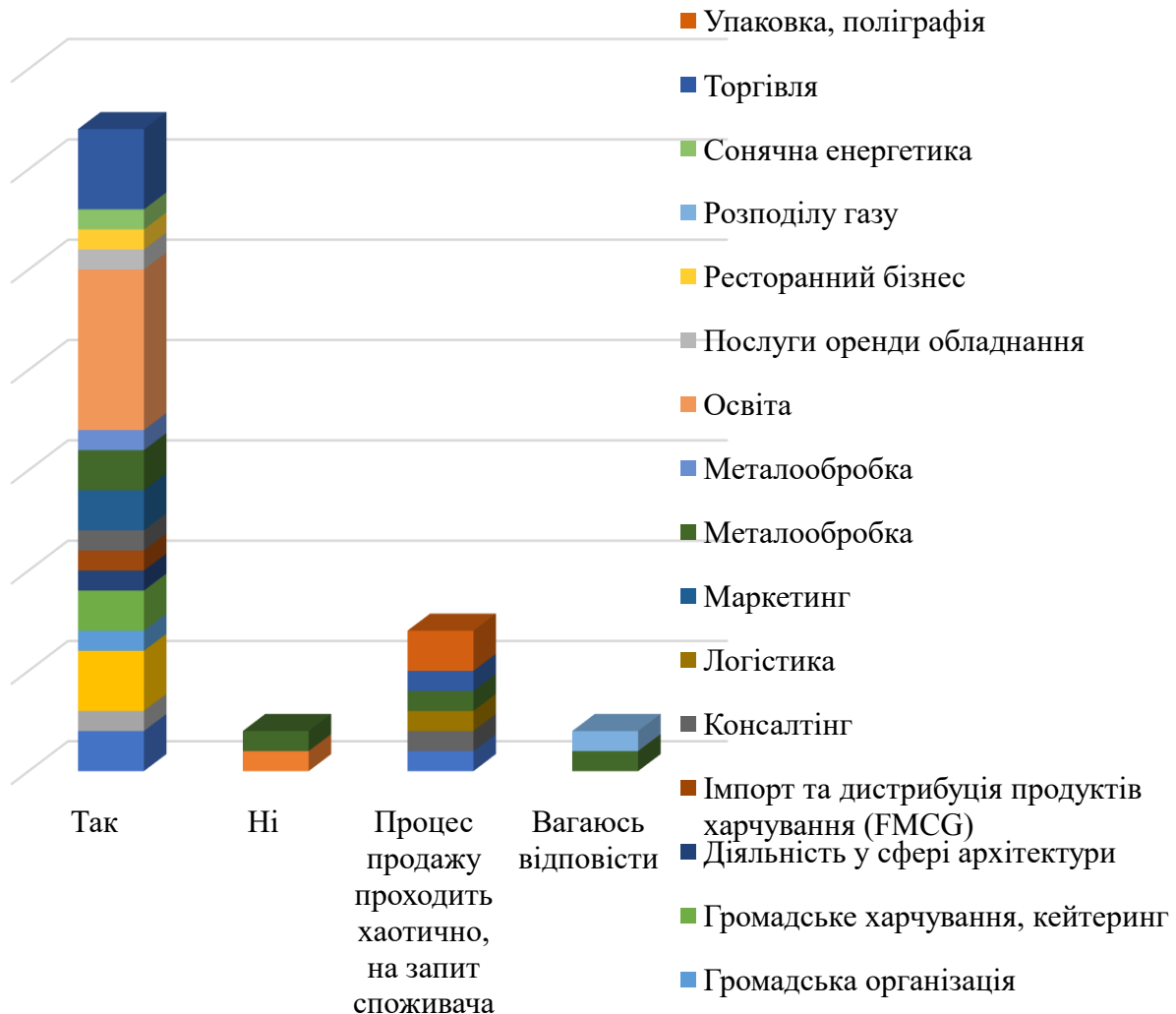


Рис. 2.5. Загальна оцінка наявності переліків товарів для певних груп споживачів та сформованих технологій продажу на підприємствах з урахуванням виду діяльності

В практичній площині підвищення ефективності технологій маркетингу часто пов'язують з цифровізацією. Так на питання щодо того, як здійснюється інформування зацікавлених осіб щодо переліку продукції, особливостей замовлення та порядку сплати за товар (послугу), більше 65 % таку процедуру, зокрема, пов'язують з роботою сайту підприємства. При цьому така комунікація

на регулярній основі в комбінації з інтернет-рекламою та друкованими матеріалами була відмічена 20,9% респондентів. Не приділяють такому інформуванню уваги майже 7 % опитаних, на менш ніж третина (27,9 %) здійснюють інформування по телефону за ініціативою самих стейкхолдерів. Для таких підприємств перехід на цифрові технології комунікації є перспективним напрямом, пов'язаних, перш за все, з організаційними трансформаціями.

Розподіл думок опитаних щодо способів забезпечити зворотний зв'язок зі споживачам щодо продажу продукції та послуг був проаналізований з урахуванням частоти їх застосування як основного чи у комбінації з іншими способами. Доступними для оцінки стали наступні відповіді: 1 – «гарячі» телефонні лінії; 2 – заповнення спеціальних анкет після здійснення продажу; 3 – опитування потенційних та постійних споживачів; 4 – особистий прийом керівника (заступника керівника); 5 – спеціальні форми відгуків на офіційному сайті підприємства та в соціальних мережах; 6 – ніяк не відбувається; 7 – шляхом листування електронною поштою (розсилка); 8 – інше. Результати зображено на рис. 2.6.

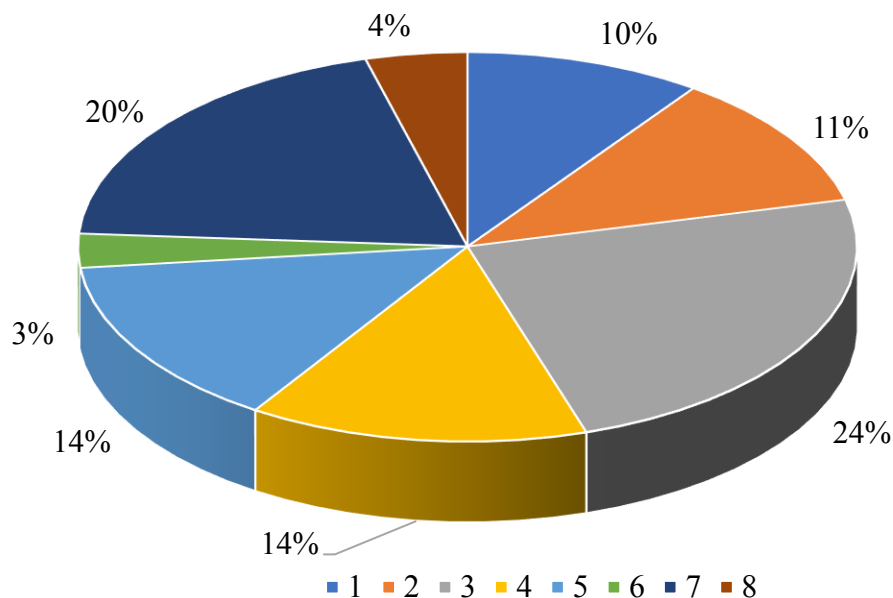


Рис. 2.6. Розподіл відповідей респондентів на питання «Яким чином відбувається забезпечення зворотного зв'язку щодо продажу продукції (надання послуг) споживачам?»



Результати показали, що найпоширенішими є опитування постійних та потенційних споживачів (24 %). На другій позиції виокремлено листування електронною поштою (розсилка), яку обирають 20 % опитаних. Однаково ефективним проявляють себе особистий прийом представників вищого менеджменту, форми для надсилання відгуків на сайті підприємства та соціальних мережах та листування електронною поштою (розсилка), які набрали по 14 % відповідей. Менш популярними названі спеціальні анкети після продажу та «гарячі» телефонні лінії (відповідно 11 % та 10 %). Серед інших були названі комунікації торговельного представника компанії з клієнтом та обробка усних і письмових рекламацій.

Такі різноманітні варіанти зворотного зв'язку вказують на бажанні досліджених підприємств утримати свої позиції на ринку, посилюючи лояльність клієнтів та проводячи постійну роботу над помилками, шукаючи способи вдосконалення. І це правильна позиція, зважаючи на те, що 79,1 % опитаних підтверджують сьогоденішню ситуацію на ринку, а саме присутність підприємств, які мають з ними великий збіг номенклатури товарів (послуг).

Детально розберемо оцінку процесу прийняття рішень та його результативність на досліджуваних підприємствах. Перш за все, доцільно розглянути думки респондентів щодо місії підприємства. Пропонувалось з наведеного переліку обрати максимум два варіанти. Результати розподілу думок опитаних візуалізовано на рис. 2.7. 29,2 % респондентів вважають, що місія підприємства, на якому вони працюють, безпосередньо пов'язана із забезпеченням потреб населення певної території. Велика кількість опитаних місією підприємства вважають створення умов для розвитку даного підприємства як суб'єкта господарської діяльності. Третьою найпоширенішою відповіддю за частотою вибору було формування достатнього рівня економічного розвитку певного сегменту ринку відповідної території. Найменш згадуваною виявилась орієнтація підприємства на його топове позиціонуванні в бізнесі, в якому функціонує. При оцінці результативності роботи досліджуваних підприємств щодо досягнення зазначеної місії за п'ятибальною

шкалою (де 1 - підприємство повністю не справляється із завданням, 2 - скоріше не справляється, 3 - десь справляється, десь ні, 4 - скоріше справляється, 5 - повністю справляється) [50] отримані наступні результати.



Рис. 2.7. Розподіл відповідей опонентів на питання «В чому, взагалі, на Вашу думку, полягає місія діяльності Вашої організації?»

Так 83,7 % опитаних високо оцінюють досягнення місії, з них 69,8 % зазначають, що скоріше підприємство справляється з завданням, а 14 % підтверджують, що воно повністю справляється з такою місією та способами її досягнення. Негативні відповіді мали місце для підприємств-представників бізнесу в сфері імпорту та дистрибуції продуктів харчування та металообробки (виробництво металоконструкцій), при чому це думка керівників середньої ланки з достатнім досвідом роботи, тож це серйозний натяк на організаційні

трансформації, і почитати треба з глибин – зі стратегії та цілей. Зважаючи на сучасну складну економічну ситуацію в Україні, пов'язану з військовою агресією, вказане питання потребує негайного вирішення.

Також важливим питанням в контексті розвитку підприємства має стати аналіз його потенціалу, що залежить від рівня забезпеченості його складових. На рис. 2.8 наведено узагальнені результати опитування щодо сприяння досягненню місії підприємства рівнів його окремих видів забезпечення (правового, фінансового, матеріально-технічного, кадрового, інформаційного). Відповіді опитаними працівниками формувались на певною шкалою від 1 до 5 (від стану 1 – «абсолютно не сприяє» до стану 5 – «дуже сприяє») [50].

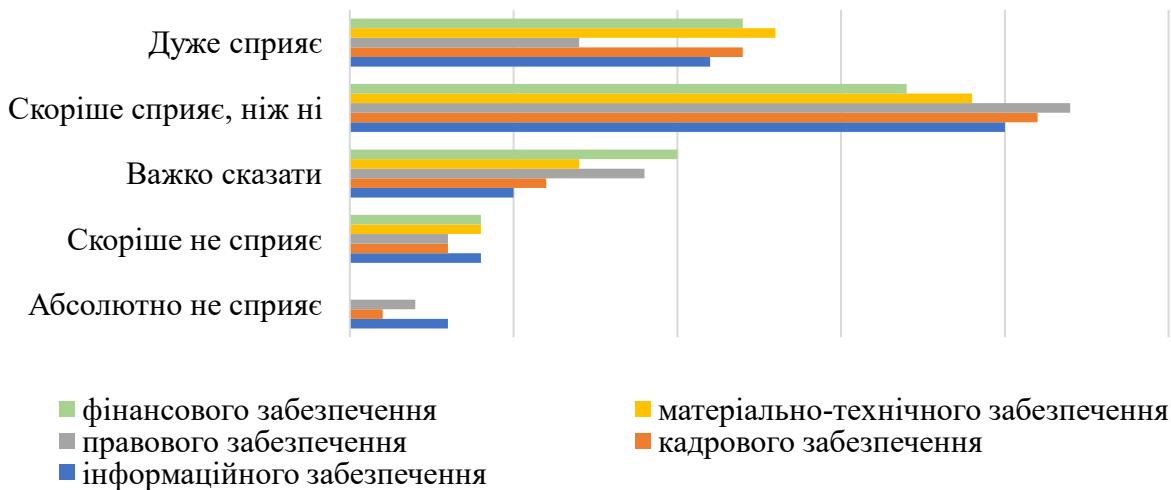


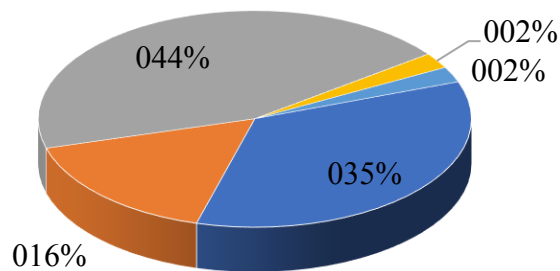
Рис. 2.8. Відповіді респондентів на питання «Наскільки сприяє досягненню місії підприємства рівень його забезпечення (за видами)?»

Тож результати наступні: однозначно сильно сприяє досягненню встановленої місії рівень матеріально-технічного та фінансового забезпечення, а скоріше сприятиме – рівень правового та кадрового. На третьому місці – інформаційне забезпечення. При цьому найвищий загальний бал у позитивних оцінках саме у кадрового забезпечення, потім з розривом у 1 бал матеріально-технічного. Це дозволяє припустити ситуацію, коли працівники напряду вбачають залежність розвитку підприємства від персоналу та наявності засобів виробництва, а отже, цей факт підтверджує висловлене припущення щодо високої чутливості результатів діяльності до мотиваційних механізмів та

специфіки організаційної складової управління.

Цікаво, що за таких результатів 39,5 % опитаних оцінили організаційну структуру підприємства однозначно, як таку, яка сприяє досягненню місії його діяльності. Вагались у відповідях 16,3 % опитаних. Отже, це ще один факт підтвердження назрілих організаційних трансформацій в сучасних умовах.

Також під час опитування з'ясувалось у підприємств питання щодо наявності чітких, документально закріплених цілей діяльності, які відомі всім працівникам та які спрямовують його діяльність та оновлюються щороку. Саме такий контекст важливий для планування та контролю організаційних трансформацій, оскільки попередньо була виявлена висока залежність результатів діяльності від ефективності персоналу. Відповіді наведено на рис. 2.9.



- Існує неформальна ідея щодо цілей діяльності організації, але формально вони не визначені
- Цілі визначені, але вони не відповідають нинішній ситуації або часто переглядаються
- Існують формально визначені цілі, які відомі працівникам, спрямовують їх діяльність і переглядаються щороку

Рис. 2.9. Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи має Ваше підприємство чіткі, документально закріплені цілі діяльності, які відомі працівникам, спрямовують його діяльність і переглядаються щороку?»

За результатами аналізу відповідей респондентів видно, що більшість працівників (44,2 %) підтвердили існування формально визначених цілей, відомих працівникам, спрямовують їх діяльність і переглядаються щороку. Це дуже хороший результат, який в перспективі, за умов необхідності змін, надасть можливість зробити його керованим та прозорим. В той же час майже 35 %

опитаних відмічають наявність неформальної ідеї щодо цілей діяльності, але формально на підприємстві вони не визначені. Отже, таку констатацію фактів наводили представники зовсім різних видів діяльності (металообробка, поліграфія, оптова торгівля, ресторанний бізнес, агробізнес, маркетинг, сонячна енергетика), що підтверджує залежність питань щодо планування та доведення до персоналу цілей розвитку від керівництва, незалежно від того, в якій саме сфері працює підприємство. Також 16,3 % зазначили, що цілі чітко визначені, але є або нерелевантними, або часто змінними, що говорить про проблеми з якісною оцінкою ринкової ситуації та її прогнозуванням. Явно позитивним фактом є також відповідь майже 49 % працівників щодо існування актуального плану розвитку підприємства, який орієнтований на врахуванні проблем і потенціалу працівників. Цікаво, що близько 14 % відповіли, що їм нічого не відомо про існування такого плану розвитку (з них 67 % – це виконавці). Звичайний процес прийняття управлінських рішень на досліджених підприємствах респонденти найчастіше описували як формалізований процес, який переважно дотримується (41,8 %), також він являє собою неформалізований процес ухвалення рішень, що вже традиційно склався (37,2 %).

З точки зору забезпечення ефективного прийняття рішень теорія менеджменту доводить дієвість неодноосібного рішення. Тож на практиці доцільним виявилось з'ясування і цього питання. Суть полягала у тому, щоб дізнатися, чи присутнє консультування та/або практика делегування прийняття важливих рішень окремим працівникам підприємства. При цьому вадливо, чи проводяться подібні консультації з працівниками щодо деяких рішень, які їх стосуються. В результаті 79,1 % опитаних підтверджують саме такий стан справ, причому 34,9 % з тих підприємств, де традиційно склався неформалізований процес прийняття рішень, а 30,2 % – за наявного формалізованого процесу прийняття рішень.

У частій європейській практиці при оцінці особливостей організації управління персоналом звертають увагу на кадровий склад, зокрема в

гендерному аспекті. Більшість опитаних (52,2 %) вказали, що гендерна рівність у них на підприємстві на належному рівні. В той же час підтвердили, що існують певні проблеми в цій сфері, але на них ніхто не звертає належної уваги 4,7 %.

Ще одне болюче запитання для керівництва про зафіксовані порушення прав працівників під час роботи на поточному підприємстві. Поставлено питання, чи здійснюється на вашому підприємстві моніторинг і оцінка його діяльності? І позитивним фактом стало те, що 76,7 % опитаних підтвердили, що жодного такого випадку з ними не траплялось. Решта опитаних відмічали різні ситуації, суть яких зводилась до доведення звільнення працівника з суб'єктивних причин, не справедливе преміювання та навантаження, понаднормова праця, фактична невідповідність кількості днів відпустки, гарантованої законодавством.

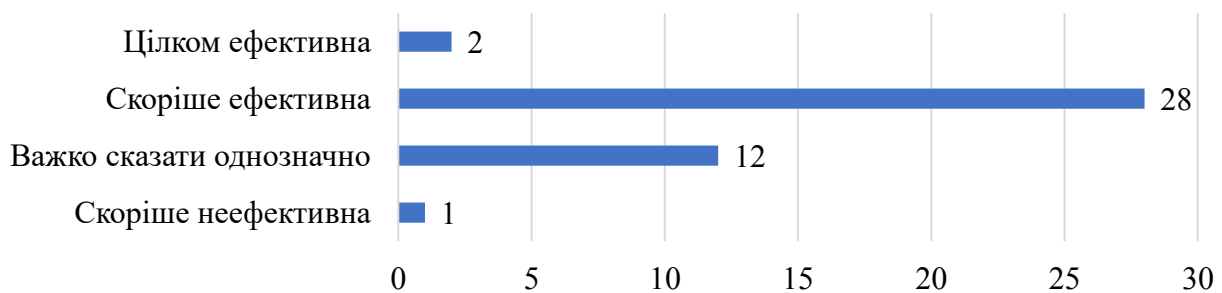


Рис. 2.10. Розподіл думок опитаних щодо рівня загальної ефективності діяльності підприємства

За результатами анкетування, оцінили діяльність підприємства як скоріше ефективну 65,1 % опитаних, а 27,9 % взагалі вагались і не змогли однозначно відповісти на це питання. І вказали на високу ефективність лише 4,7 % опитаних. При цьому для уточнення перевірялись відповіді на питання щодо того, чи потребують перегляду (або уточнення) цілі, функції та дії підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності. Загалом на необхідність таких дій вказали 39,5 %. Серед актуальних напрямів змін виявились [50]:

- адаптація до військових умов;
- модернізація ПЗ;

перегляд у більший бік часу на виконання поставлених завдань;  
впровадження цифрових технологій у всі аспекти бізнесу з метою автоматизації бізнес-процесів та покращення взаємодії з клієнтами;  
перехід до продажу через Інтернет;  
зміщення акценту з авторитарного до демократичного стилю управління,  
мотивація до самоорганізації діяльності підрозділів;  
масштабування;  
розширення клієнтської бази та асортименту послуг;  
закупка нового обладнання;  
збільшення кількості персоналу та розвантаження наявного персоналу;  
перегляд методів підбору персоналу, організаційної структури та системи мотивації (перегляду розміру заробітної плати);  
вдосконалення контролю процесу виробництва.

Тобто у напрямках змін виокремлювались питання, що матимуть стратегічні наслідки, які стосуватимуться штату персоналу, матеріального та нематеріального стимулювання, ринкового позиціонування та зовнішніх процесів комунікацій. Так, на одних підприємствах трансформації можуть бути пов'язані з радикальними змінами, на інших – бажані напрями руху вперед з метою продовження обраної траєкторії розвитку. Але і в тому, і іншому випадках сукупність проблемних аспектів перетинається з площиною питань управління персоналом та ринковим позиціонуванням, а, отже, для найкращого результату їх вирішення слід покластись не на окремих осіб, а на команду в цілому.

Оскільки вже наголошувалось, що від етапу планування до оцінки ефективності змін на підприємстві важливим є чітке визначення переліку показників, за якими доцільно оцінювати загальну ефективність його діяльності, і це питання було включено до анкети. Розподіл думок щодо цього питання наведено на рис. 2.11. Респондентам надавався відкритий перелік з варіантами, серед яких слід було обрати не більше трьох варіантів (1 – виконання великої кількості завдань за мінімальних витрат на їх виконання; 2 – задоволеність споживачів

діяльністю підприємства; 3 – кількість клієнтів, яким надано послуги (продано товар); 4 – послідовне накопичення його наявних власних матеріальних ресурсів; 5 – послідовне накопичення його нематеріальних ресурсів (інформаційних, соціальних, інноваційних тощо); 6 – підвищення рівня добробуту персоналу підприємства; 7 – повне використання всіх можливостей, що сформовані за певного стану середовища; 8 – точність та своєчасність виконання цілей розвитку, закладених в Плані розвитку чи проєкті; 9 – розширення ринкової присутності підприємства; 10 – підвищення прибутковості діяльності та капіталізації підприємства).

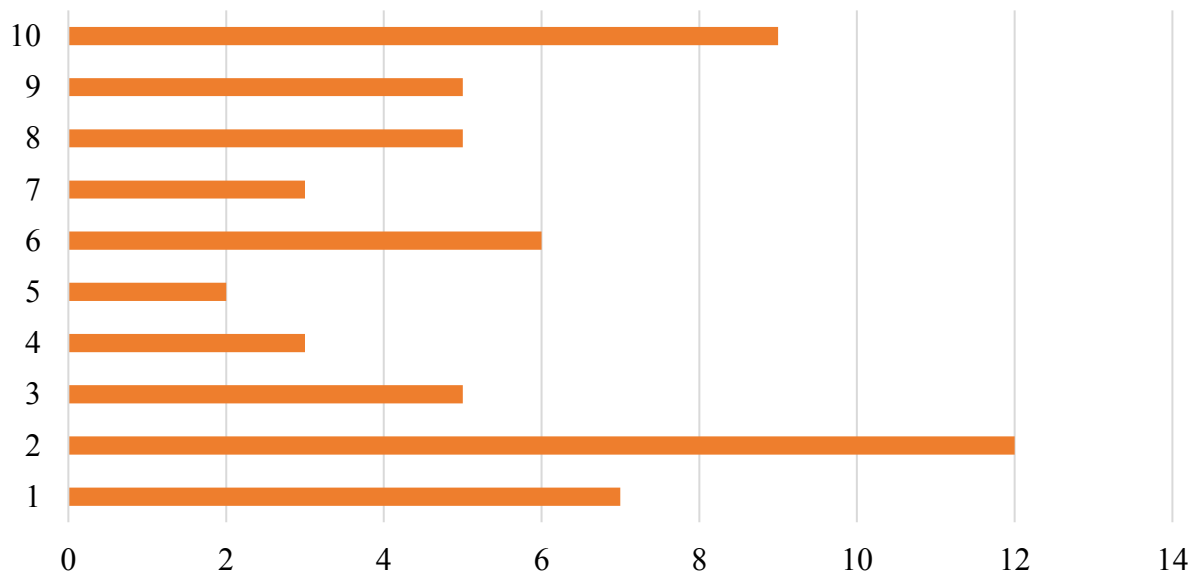


Рис. 2.11. Розподіл думок опитаних щодо показників, за якими доцільно оцінювати загальну ефективність діяльності підприємства

Найбільшу увагу було приділено показнику задоволеності клієнтів діяльністю підприємства (21 %), далі частіше називався показник підвищення прибутковості діяльності та капіталізації підприємства (15,8 %). На третьому місці за частотою згадування виявилось виконання значної кількості завдань за мінімальних витратах на їх виконання. І на останньому місці опинилося послідовне збільшення нематеріальних ресурсів підприємства (соціальних, інформаційних, інноваційних тощо). Цікавим виявився результат щодо бачення працівниками наявності можливостей покращення ситуації на підприємстві



(рис. 2.12) та сукупності чинників, які заважають ефективній роботі їх підприємства (рис. 2.13) [50].

Відповіді «так» була отримана від 86,1 % респондентів, але з деякими уточненнями. З них 48,8 % бачать перспективу за умов зміни ситуації в Україні, 32,6 % впевнені, що можна це зробити власними силами, а 4,7 % впевнені, що їх підприємству потрібна допомога незалежних експертів та спеціалістів. І майже 12 % запевняють, що сьогодні та в найближчий час підвищити ефективність роботи їх підприємства неможливо [50].

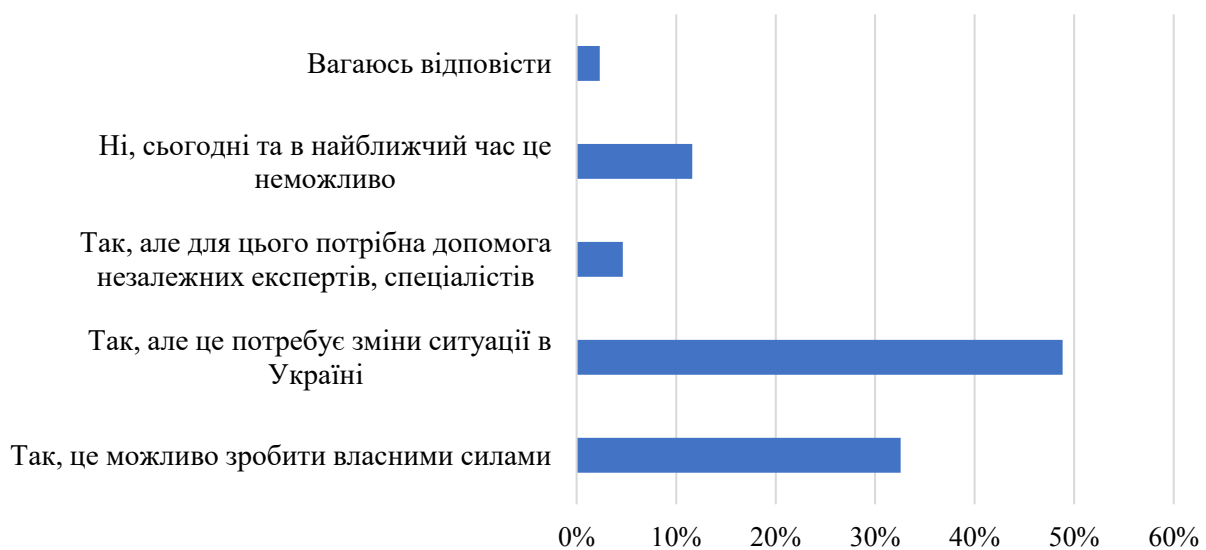


Рис. 2.12. Розподіл думок опитаних щодо можливості підвищити ефективність роботи Вашого підприємства

Відповідь «так» спостерігаємо у 86,1 %, але з певними обмовками.

Що стосується чинників, які стоять на заваді ефективній роботі підприємств, то їх розподіл виявився таким. За вибором опитаних перше місце віддано відсутності плідної взаємодії між окремими структурними підрозділами підприємства. Така розстановка пріоритетів підтверджує вже назрілу потребу у організаційних трансформаціях, що можуть зачіпати зміну організаційної структури та характер зв'язків між її елементами.

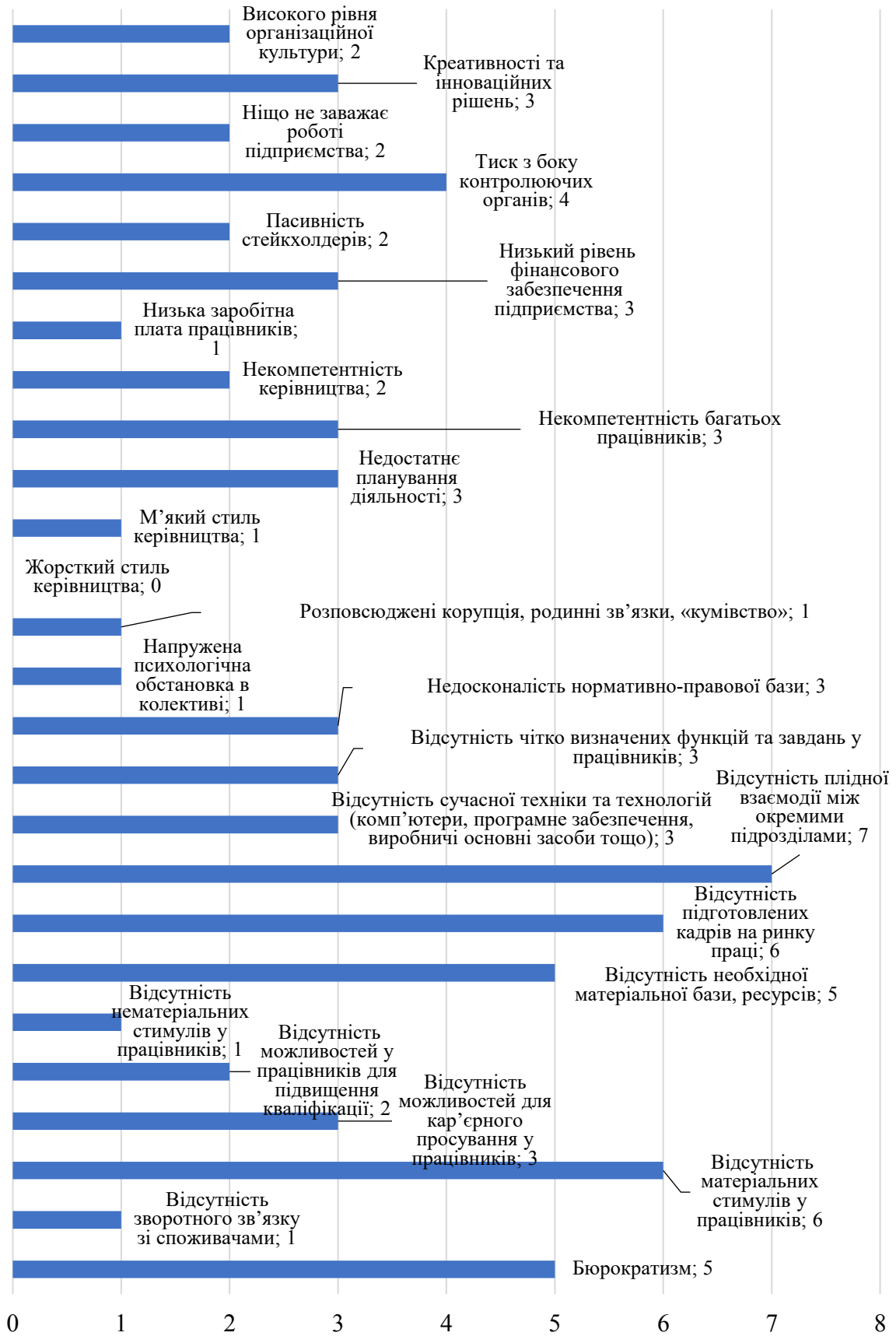


Рис. 2.13. Розподіл думок опитаних щодо чинників, які заважають ефективній роботі їх підприємства

На другому місці опинились відразу два чинника: відсутність підготовлених кадрів певної кваліфікації на ринку праці та слабкі матеріальні стимули у працівників. До трійки чинників, які заважають розвиткові підприємства, увійшли недостатність необхідної матеріальної бази, дефіцит ресурсів та наявний бюрократизм. І якщо на один з них суттєво сьогодні впливає безпекове питання в Україні, то подолати інший можливо спільними зусиллями влади і бізнесу шляхом оптимізації різноманітних дозвільних процедур та цифровізації в процесі взаємодії [50].

Враховуючи предметну область та мету даного дослідження, а також значущість чинника плідної взаємодії підрозділів за для забезпечення ефективної роботи підприємства, далі зосереджено увагу організаційних аспектах функціонування персоналу. Тож з приводу наявності формалізованих процедур, пов'язаних із запобіганням конфліктів, стверджувально відповіли, що вона проводиться час від часу на вимогу керівництва, але не системно 34,5 % опитаних. Наголосили на проведенні її несистематично (для «галочки») 27,9 %, а от 32,5 % опитаних відмітили, що їм така робота непотрібна, бо вважають, що значних конфліктів у них в колективі в принципі і не може бути. В свою чергу вважають таку роботу конструктивною більш, ніж для 60 % опитаних підприємств та важливою в умовах реалізації організаційних трансформацій.

На основні проведеного дослідження можна зробити висновок, що виявлені особливості та проблемні аспекти у взаємодії підприємств із безпосереднім зовнішнім середовищем несуть певні ризики, враховуючи недосконалість обґрунтування управлінських рішень, яке є основою для подальшого розвитку підприємств.

## 2.2. Оцінка чинників ефективної роботи підприємства, його структурних підрозділів та розвитку персоналу

У наступній частині опитування ставилось за мету здійснити оцінку чинників ефективної роботи підприємства, його структурних підрозділів та визначити особливості розвитку персоналу. Детально розглянемо думки опитаних працівників, тим паче, що одним з чинників, які, на думку працівників, заважають розвитку була названа проблема з плідною взаємодією підрозділів (див. підрозділ 2.1).

Так на питання, чи ознайомлені працівники з Положенням про структурний підрозділ та особистими посадовими інструкціями, позитивну відповідь надали 86,1 % опитаних. При цьому було уточнено, чи відповідають положення цих документів реальній роботі, що виконується. Однозначно так відповіли 39,5 %, і скоріше так – 41,9 %. На основі цього виявлено проблему у понад 18 % відповідей, які заперечували таку відповідність. Таку невдоволеність виявлено у працівників підрозділів, що займаються продажем ІТ послуг, закупівлями і тендерами, оформленням первинної бухгалтерської документації; оформленням та супроводом договорів, специфікацій, рахунків; контролем вхідних документів, розробкою проектно-кошторисної документації та просуванням телеграм каналів. Як бачимо, проблеми присутні у досить різноманітних функціональних напрямках, що вказує на багатоаспектність можливих організаційних трансформацій.

Тож очікувано, що і на питання щодо того, чи потребують перегляду (або уточнення) посадові (функціональні) обов'язки структурного підрозділу та особисто працівника з метою забезпечення підвищення ефективності роботи, відповідь буде стверджувальною. 46,5 % вказали про відсутність потреби у такому перегляді. І 32,6 % підтримали б ініціативу зміни обов'язків.

Далі узагальнено оцінки думок опитаних щодо загального рівня ефективності діяльності структурного підрозділу, в якому вони працюють (рис. 2.14), оскільки

внесок окремих підрозділів в загальний результат може сягати значних розмірів, особливо якщо мова йде про центри відповідальності чи центри формування прибутку або витрат.

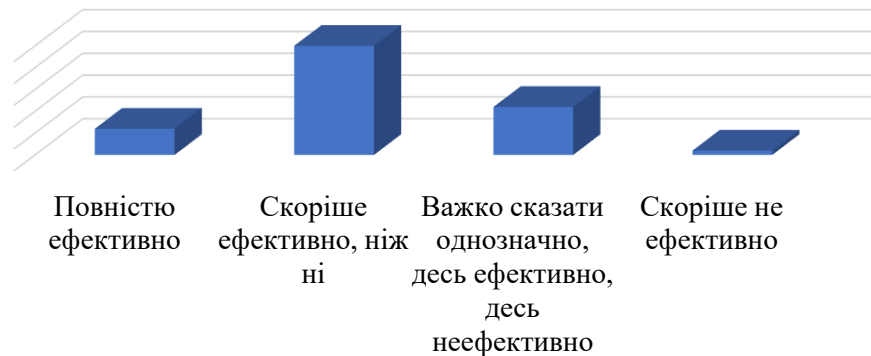


Рис. 2.14. Розподіл думок опитаних щодо загального рівня ефективності діяльності структурного підрозділу

В цілому позитивні відповіді надали 72 % працівників, що є досить оптимістичною оцінкою, зважаючи на попередньо виявлені проблеми. Негативну відповідь на це ж питання спостерігали у 2,3 % випадків, і це думка керівника вищої ланки.

З точки зору організації виконання поставлених завдань та забезпечення зв'язків між підрозділами має сенс з'ясувати, від кого усередині підприємства особисто отримують вказівки та розпорядження наші опитані. У 48,8 % випадків – від свого безпосереднього керівника, а у 32,5 % – від безпосереднього керівника та прямих керівників (керівників вищого рівня). Також з практичної точки зору цікаво, чи здійснюється на підприємствах моніторинг і оцінка його діяльності. Результати наведено на рис. 2.15.

Виявлено, що моніторинг і оцінка діяльності підприємства у 37,2 % здійснюються регулярно і своєчасно, відповідно до затверджених планів. Також така процедура часто відбувається час від часу за рішенням керівництва підприємства (34,9 %). І прикрим є факт, що у майже 21 % випадків моніторинг і оцінювання не здійснюється, а це стане суттєвою проблемою за необхідності організаційних трансформацій як на підготовчому етапі, так і на етапі

контролю, оскільки відсутня в принципі культура моніторингу, дії виконуються навмання, ситуативно і хаотично.

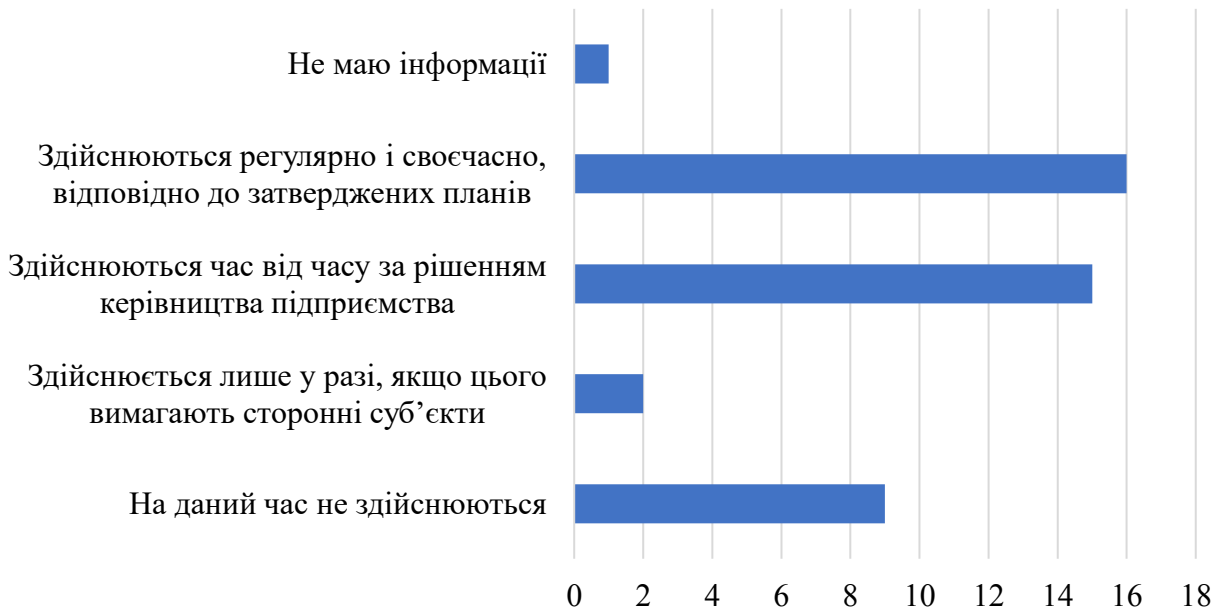


Рис. 2.15. Розподіл думок опитаних щодо здійснення на підприємстві моніторингу і оцінки його діяльності

Також було розглянуто питання рівня конфліктності між підрозділами та різними працівниками підприємства за шкалою від 1 до 5, де: 1 означає відсутність конфліктів протягом усього часу існування підприємства, 2 – періодичні конфлікти, 3 – невизначений рівень, аналогічний до середнього рівня конфліктності, 4 – досить часті конфлікти, а 5 – щоденні конфліктні ситуації. Візуальне представлення результатів подано на рис. 2.16.

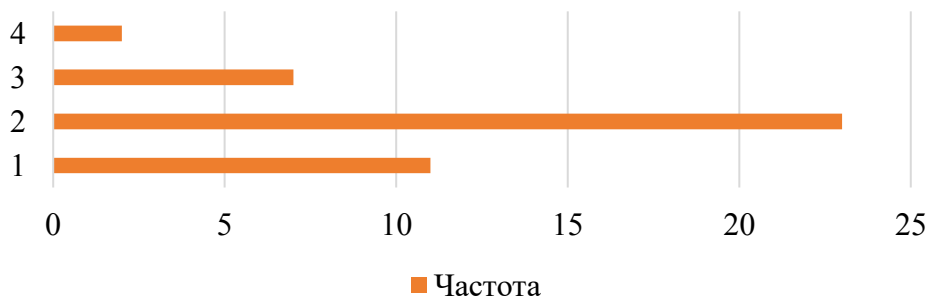


Рис. 2.16. Розподіл думок опитаних щодо рівня конфліктності між різними підрозділами та працівниками їх підприємства

Як бачимо з гістограми, підтверджено, що конфлікти інколи бувають (53,5 %), а також 12,8 % наголосили на тому, що жодного разу їх не було за весь час існування підприємства. Цікаво, що у безконфліктному варіанті 70 % займають відповіді керівників середньої ланки, 20 % – вищої ланки і 10 % – виконавців.

З огляду на те, що функціональні обов'язки та формалізовані міжособистісні відносини не відображають повною мірою специфіку організаційної культури, яка склалася на підприємстві, до опитування було додано питання щодо розробки етичного кодексу, певних правил і дрес-коду. Понад 34 % опитаних підтримали цю ідею, 21 % респондентів категорично її відхилили, а решта вагалися або не могли дати однозначну відповідь.

Щодо святкування на підприємстві, 39,5 % респондентів зазначили, що відзначаються певні свята, проводяться корпоративні та публічні заходи, і колектив має спільні традиції, які підтримуються. Близько 32 % повідомили, що загальні свята організуються зрідка, а інші заходи відбуваються за принципом «з ким дружу». Лише 6,9 % відповіли, що подібні заходи відбуваються лише за наявності важливих гостей. Водночас 9,3 % опитаних зазначили, що принципово не цікавляться такими заходами.

Цікавим виявився аналіз думок працівників щодо опису своєї роботи, міжособистісних відносин у колективі та загальних настроїв з метою визначення психологічних чинників розвитку. На початку респондентам було запропоновано оцінити рівень задоволеності своїм життям за останній рік за шкалою від 1 до 5, де 1 означає «абсолютно не задоволені», а 5 – «повністю задоволені». Результати представлені на рис. 2.17 з урахуванням статі працівників.

Найбільш часто працівники обирали середній рівень (3 з 5) задоволеності, причому жінок з такою оцінкою було 63,2 %, а чоловіків 50 % від загальної кількості в своїй групі. Взагалі чоловіки виявились більш оптимістичні щодо своєї задоволеності, і у підсумку високі бали (4 та 5) обрало 25 % чоловіків, що на 10 % більше, ніж жінок. Далі пропонувалось респондентам уточнити свої

настрої, які частіше присутні останнім часом, обравши три характеристики із запропонованого переліку.

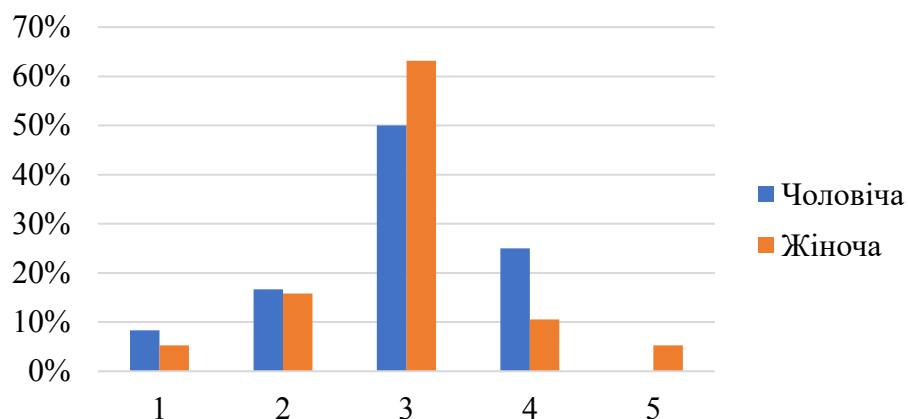


Рис. 2.17. Розподіл думок опитаних щодо задоволені своїм життям за останній рік за статтю

Розподіл думок опитаних працівників щодо особистих настроїв наведено на рис. 2.18.

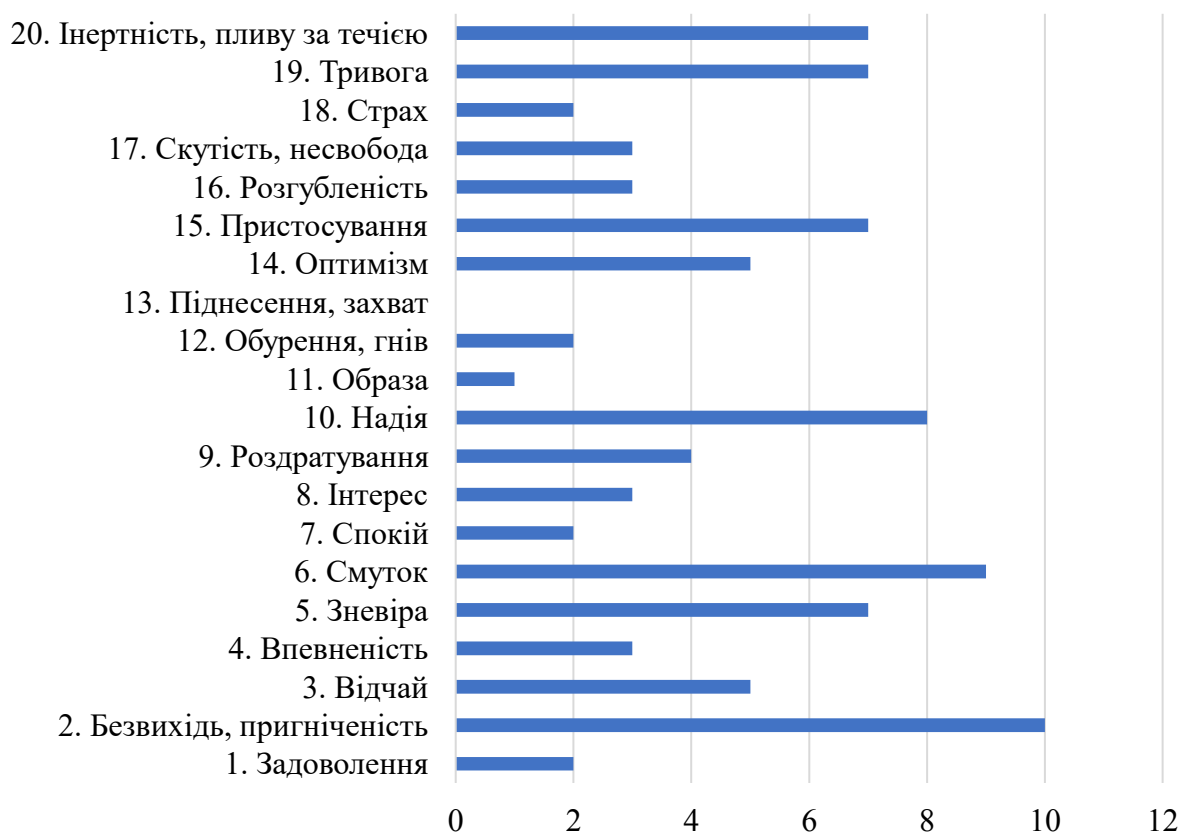


Рис. 2.18. Розподіл думок опитаних щодо настроїв є характерними для них особисто останнім часом



Найбільш характерними в сьгоднішніх реаліях працівники відобразили безвихідь, пригніченість; смуток і надію. На третьому місці з однаковими балами відмічались зневіра, пристосування, тривога та інертність, рух за течією. На нашу думку, психологічний стан зрозумілий, він обумовлений війною та особистими трагедіями. Але в контексті забезпечення організаційних трансформацій такі настрої несуть певний ризик виникнення опору змінам.

Наступними розглянемо питання щодо задоволеності або незадоволеності опитаних працівників різними аспектами роботи на підприємстві. У табл. 2.1 у числовому вигляді та візуально на рис. 2.19 наведений розподіл відповідей респондентів щодо їхньої задоволеності окремими аспектами роботи.

Таблиця 2.1

### Задоволеність респондентів окремими аспектами своєї роботи

№	Чинник	Повністю задоволений	Скоріше задоволений	Важко сказати однозначно	Скоріше ні, ніж так	Узагалі незадоволений
1.	Взаєминами з колегами	15	23	4	1	0
2.	Робочим часом	16	14	6	5	2
3.	Сутністю роботи	14	18	7	4	0
4.	Людьми у цілому	14	23	5	1	0
5.	Наявністю необхідного обладнання тощо	8	20	10	5	0
6.	Можливостями для просування по кар'єрній драбині	12	15	8	8	0
7.	Можливостями для навчання та підвищення кваліфікації	17	13	7	6	0
8.	Розміром матеріальних виплат	4	14	12	11	2
9.	Умовами роботи	19	15	5	3	1

Найбільшу кількість негативних оцінок набрали два аспекти: розмір заробітної плати та можливості для кар'єрного розвитку. Найбільша невизначеність була пов'язана знову ж таки з розміром заробітної плати та матеріально-технічним забезпеченням праці.

Як видно з наведеного, переважають в позитивних оцінках відносини з колегами, у яких більш ніж 88 % відповідей є позитивними (повністю та

скоріше задоволений). На другому місці опинилась задоволеність колективом в цілому (86 %), далі – санітарно-гігієнічними умовами праці.

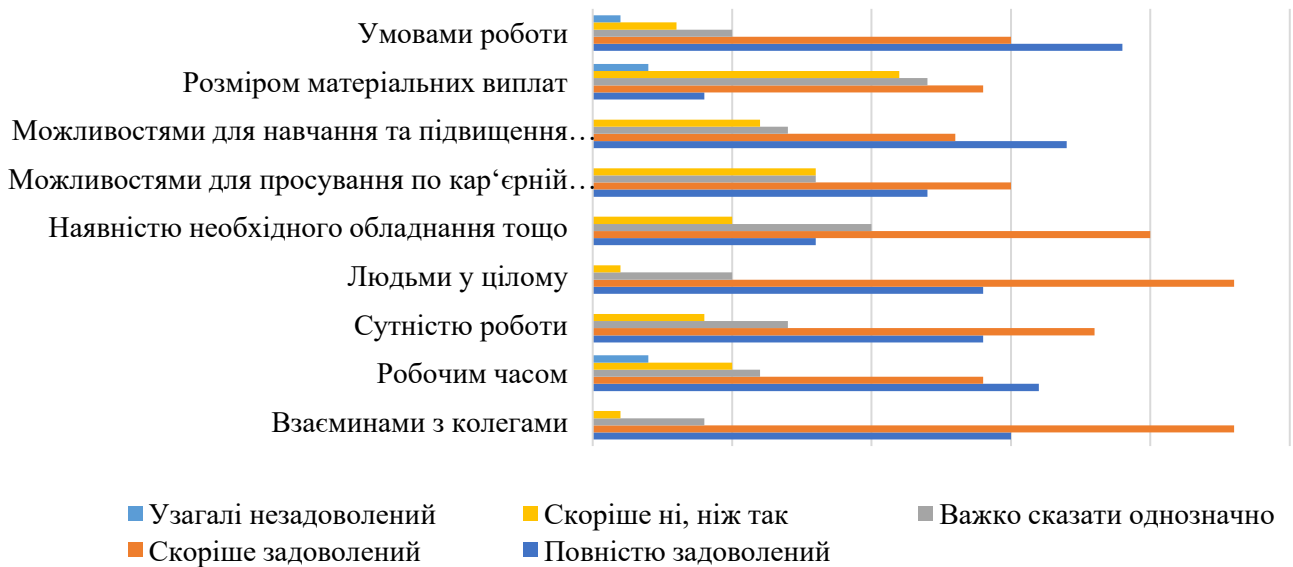


Рис. 2.19. Розподіл відповідей респондентів щодо задоволеності працівників окремими аспектами роботи на підприємстві

Важливо також цікавитись планами та очікуваннями свого персоналу. Так 48,8 % мають у планах продовжувати працювати на нинішній посаді, переважно ще працівники у віці 36-45 років. Майже 14 % опитаних планують зайнятися підприємницькою діяльністю, причому третина з них хотіла б суміщати її з нинішньою роботою. В свою чергу 16,3 % мають в планах перехід на більш високу посаду, з них 28 % працівників у віці 18-25 років. І майже 7 % планують змінити місце працевлаштування зі зміною профілю роботи.

Отже, логічним кроком було перевірити мотиви, що спонукають персонал залишатися на роботі на даному підприємстві. Учасникам опитування було запропоновано обрати не більше трьох варіантів із наданого переліку. Результати показали, що на першому місці серед пріоритетів опинилися додаткові можливості, які надає посада (місце роботи). Друге місце зайняла порівняно висока заробітна плата та стабільність її отримання. На третьому місці, з однаковою кількістю голосів, опинилися такі чинники, як доброзичливе

ставлення керівництва до підлеглих та можливість приносити користь людям.

При цьому на питання щодо того, чи відчуває працівник занепокоєння, пов'язане з перспективою втратити роботу, стверджувальну відповідь надали 51,2 % опитаних. Впевнені, що не втратять 32,6 %. І 16,3 % вагаються у однозначній відповіді. Той факт, що 67,5 % не виключають такого ризику, може стати суттєвою психологічною причиною опору змінам у разі планування організаційних трансформацій.

Поглянемо, а що ж може стати причиною звільнення з підприємства, на якому зараз працюєте, за ініціативою працівника. Результати опитування за цим питанням наведено на рис. 2.20.

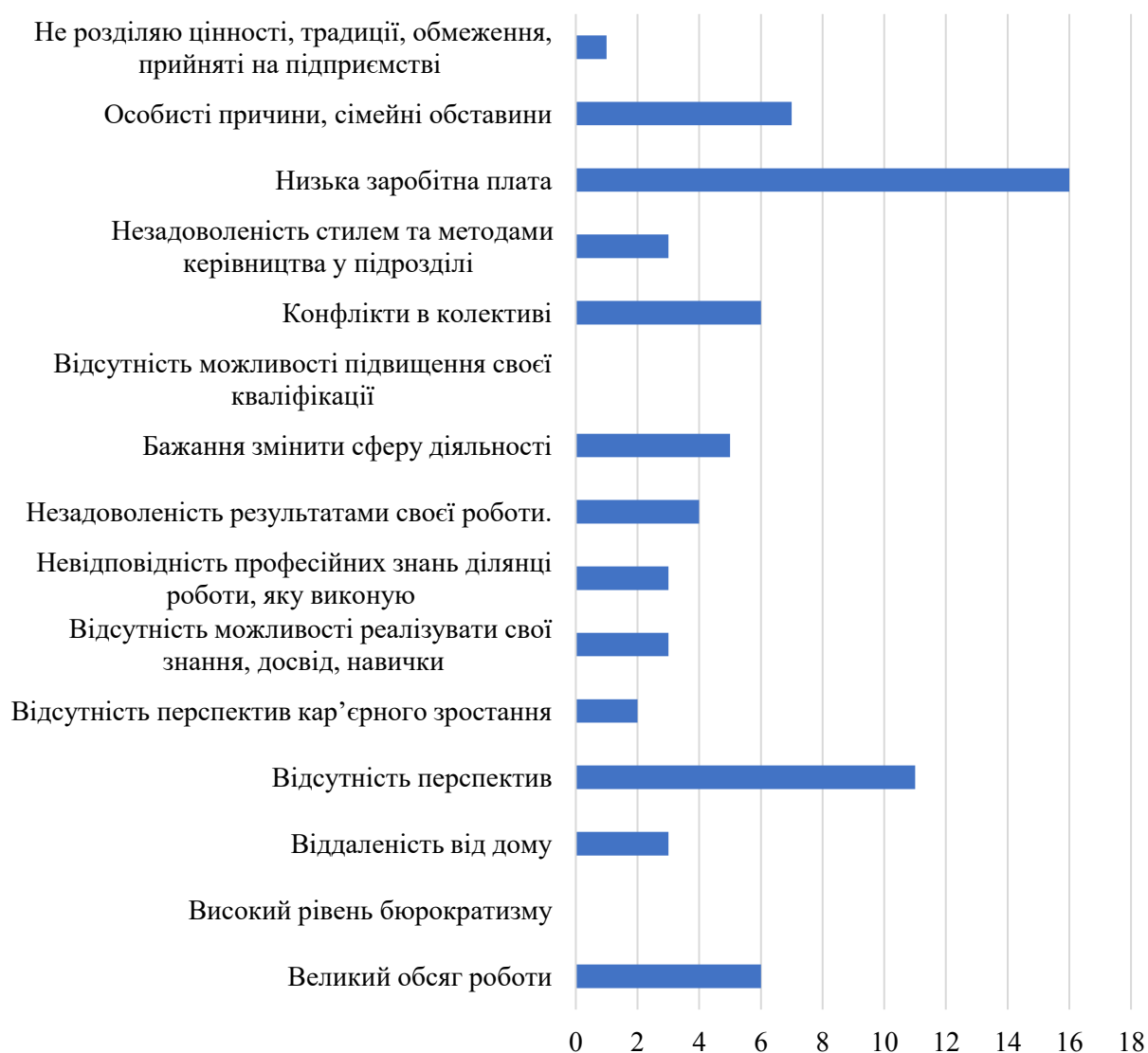


Рис. 2.20. Розподіл думок опитаних щодо причин звільнення з підприємства за ініціативою працівника

На першому місці, зі значним відривом, у якості причини звільнення за власною ініціативою опинилась низька заробітна плата (22,8 %).

Далі названо відсутність перспектив, при цьому третина з тих, хто надав таку відповідь, робили коментар щодо війни Україні, та ризиків, які вона несе для їх роботи. На третьому місці за частотою згадування посіли: особисті причини, сімейні обставини; великий обсяг роботи та конфлікти в колективі.

Тож розуміючи таку мотивацію та чутливі зони, слід мінімізувати подібні стреси під час змін, чітко окреслюючи переваги та чіткі перспективи, які вони несуть не тільки підприємству, в і колективу.

Оскільки серед вагомих чинників, що утримують людину на поточному робочому місці, називались відносин в колективі, а серед причин звільнення на власною ініціативою – конфлікти в колективі, далі приділимо увагу командоутворенню як передумові розвитку підприємства.

На питання, чи приділяє підприємство увагу командоутворенню, позитивну відповідь надали 39,5 %, зазначивши, що працювати на цьому підприємстві – значить бути частиною команди. Відповідь «Ні» надали 27,9 % опитаних, вони повідомили, що кожний працівник сам «вливається» в колектив, все досить ситуативно. Відобразили у своїх відповідях, що спеціальних заходів на їх підприємствах не проводять, але проводяться індивідуальні бесіди, 25,5 %. І майже 7 % опитаних зазначили, що ніяких спеціальних заходів в цьому не проводилось, керівництво може втрутитись тільки в разі суттєвої конфліктної ситуації.

При цьому в теперішній час працівники оцінюють психологічну атмосферу в колективі, в якому працюють, як нормальну, робочу (понад 60 % опитаних). В той же час майже 28 % оцінили її як дуже добра, в якій вони відчуваю себе цілком комфортно. Як напружену – 2,3 %, у цієї ж групи працівників виявлено спілкування тільки з керівником або вони намагаюся не спілкуватися ні з ким, без особливої потреби. Цікаво, що єдине, що утримує людей у таких некомфортних міжособистісних відносинах, це віддалена робота та додаткові можливості, які надає така робота. В цілому результати оцінки

психологічної атмосфери в розглянутих колективах дуже хороші, які мають сприяти ефективній роботі. Також 58,1 % опитаних наголошували, що спілкуються з усіма потроху, а 37,2 % – тільки тими, з ким безпосередньо працюють.

В контексті забезпечення організаційних трансформацій важливими є не тільки стратегічні орієнтири та цілі, а й чинники якісного виконання працівником своїх функціональних обов'язків у структурних підрозділах підприємства. Результати опитування щодо цього аспекту наведено на рис. 2.21.

На думку опитаних працівників підприємств, найголовнішим чинником є взагалі бажання працювати (частота відповіді 27,8 %). Далі по пріоритетності йде професіоналізм, компетентність. І на третьому місці два чинники: бажання працювати з людьми і відчуття, що тебе цінують.

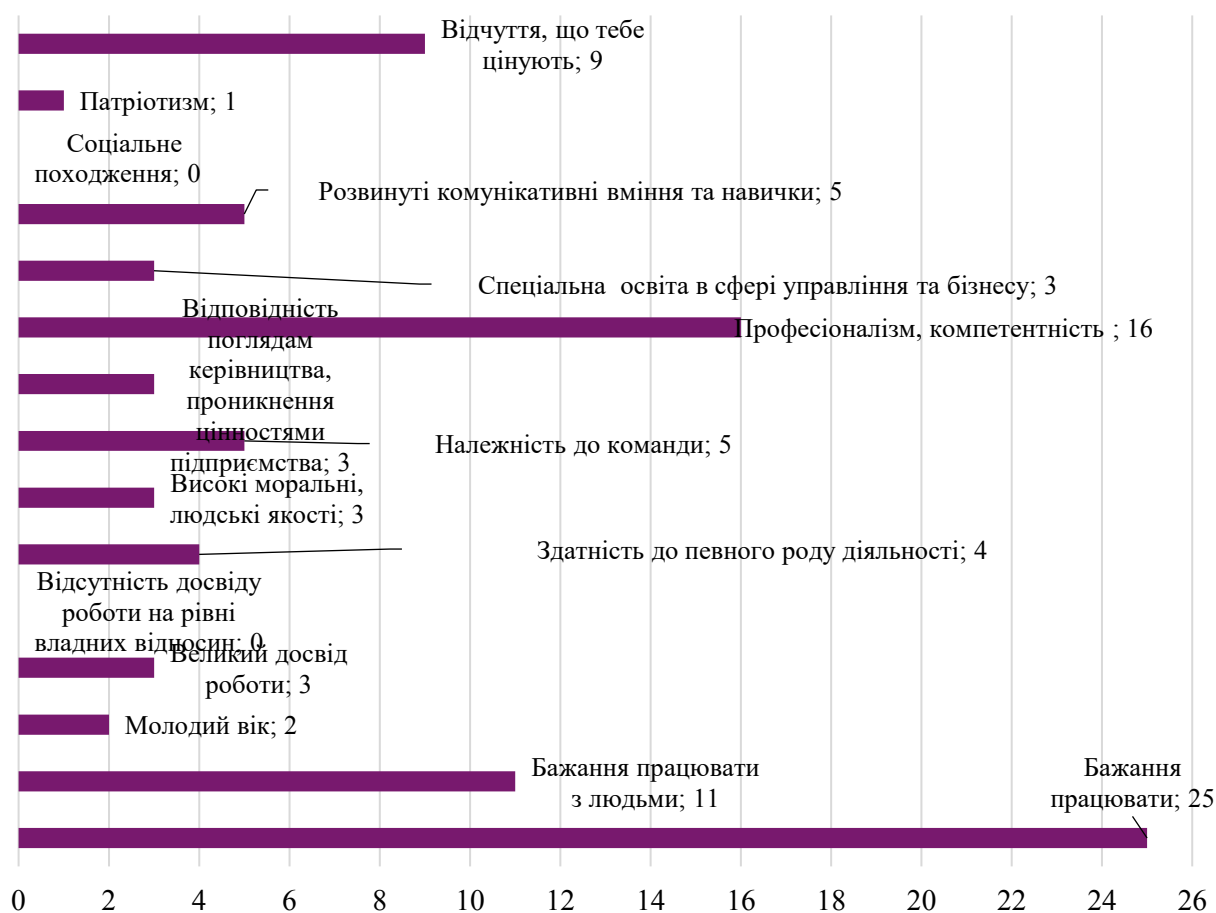


Рис. 2.21. Розподіл думок опитаних щодо найголовніших чинників якісного виконання працівником своїх функціональних обов'язків у структурних підрозділах підприємства

Тож можна припустити, що в даних колективах організаційні трансформації будуть адекватно сприйматись у разі залучення працівників до процесу підготовки змін та розуміння важливості трансформацій для команди.

Одним зі способів формування команди є прийом на роботу, який застосовують і для природнього оновлення колективу, і для задоволення потреб у працівниках з відповідними навичками. На рис. 2.22 зображено розподіл думок опитаних щодо цього питання.

Отже, при прийомі на роботу переважними чинниками стають: професійні знання (22,2 %), особисті якості (наприклад, позитивність, доброчесність, уважність, відповідальність тощо) (15,6 %), вмотивованість (12,2 %), зміст роботи, багатозадачність (10 %), продуктивність (8,9 %). Найменшу кількість балів набрав варіант спрямованості на кар'єрний розвиток.

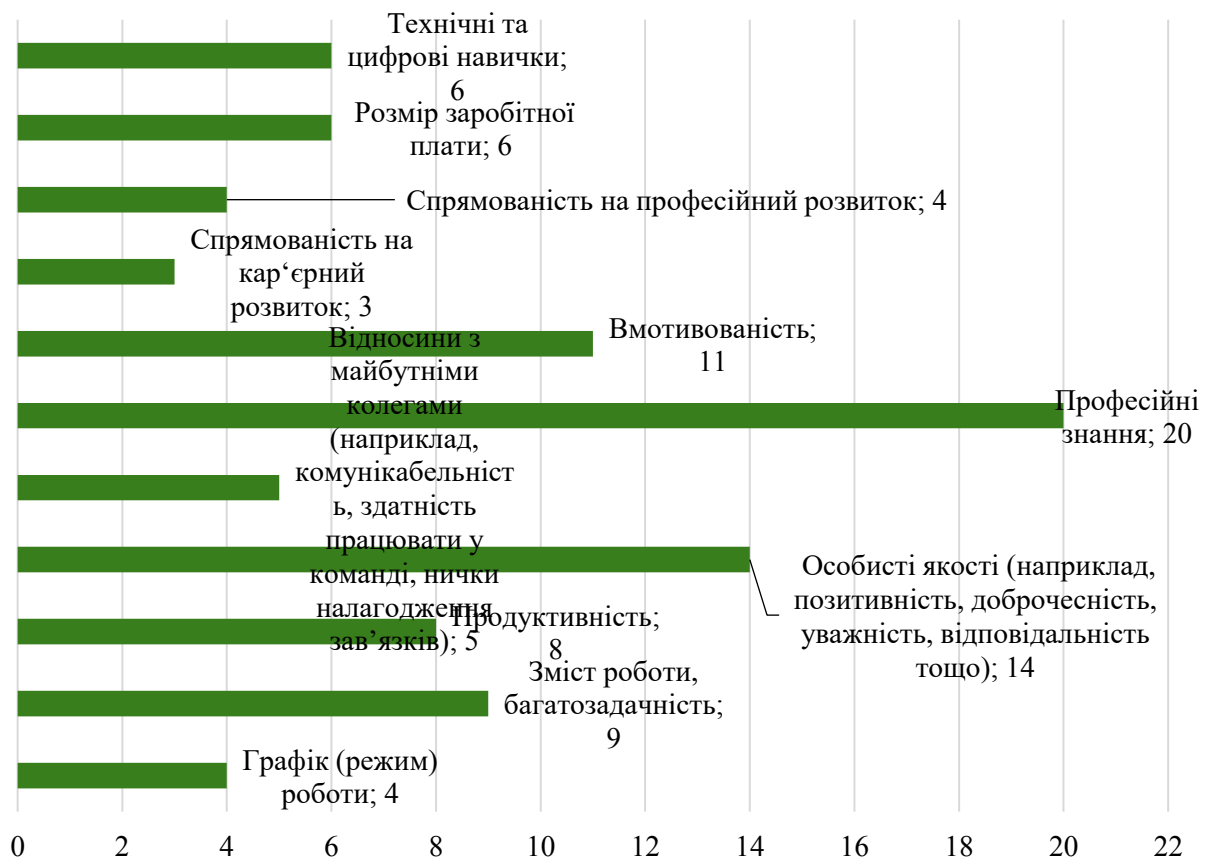


Рис. 2.22. Розподіл думок опитаних щодо найголовніших чинники під час прийняття на роботу на їх підприємство

Як показало опитування, мотивація входить у трійку найважливіших факторів при формуванні і розвитку команди. Розглянемо це питання детальніше. В анкеті були питання, що стосувалися матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Щодо нематеріальної (моральної) мотивації, яка може бути представлена відзнаками, подяками, грамотами тощо, то 69,8 % опитаних підтверджують наявність такої системи, а майже 21 % відзначають її відсутність взагалі на їх підприємстві. З тих працівників, які дали стверджувальну відповідь, 27,9 % вважають наявну систему нематеріальної мотивації достатньо ефективною, а 41,9 % вважають застосовуване на їх підприємстві моральне стимулювання недостатньо продуманим.

Розглянемо ситуацію з матеріальним стимулюванням на досліджуваних підприємствах, що передбачає премії, доплати тощо. На рис. 2.23 зображено розподіл думок опитаних щодо цього виду мотивації.



Рис. 2.23. Розподіл думок опитаних щодо оцінки системи матеріального стимулювання на підприємстві

Сучасні механізми мотивації мають бути обґрунтованими та систематизованими з урахуванням інтересів усіх учасників процесу. Це передбачає впровадження заходів для підвищення продуктивності праці, при цьому враховуючи поточні та перспективні потреби й мотиви персоналу. Без такого підходу досягнення очікуваних результатів є малоімовірним, у той час як крайня позиція, яка полягає у задоволенні всіх виявлених потреб, також не

приведе до підвищення ефективності та може стати витратною утопією для керівництва підприємства. Система мотивації дійсно є унікальною для кожного підприємства, однак її можна описати через певні параметри, що дозволяє виявити спільні та відмінні риси. Отже, 32 % опитаних підтвердили, що матеріальне стимулювання на їх підприємстві є достатньо ефективним. При цьому 49 % відповіли, що такий вид мотивації існує, але він, на їх думку, є недостатньо продуманим. Хоча при співставленні відповідей щодо оцінки системи матеріальної мотивації та задоволеності розміром фактичної заробітної плати, слід зазначити, що представники обох вище названих груп фігурували відповіді щодо недостатнього розміру оплати праці. Прикрим також є факт, що 19 % випадків була відповідь про взагалі відсутнє матеріальне стимулювання в сучасних умовах, що може частково підтверджувати ймовірні значні фінансові проблеми у зазначених суб'єктів господарювання.

Такий стан справ відмічали у сфері ІТ послуг, виробництві будівельних металевих конструкцій, поліграфії та виготовленні упаковки, освіті, імпорту та дистрибуції продуктів харчування. Але це не єдина причина. Якщо порівняти відповіді цих респондентів щодо обох видів мотивації, то тільки у 14 % випадків відмічалась наявність морального стимулювання на підприємстві, і то його вважали недостатньо дієвим. Прикрим є факт, що у 71 % випадків за відсутності матеріальної відмічалась відсутня і матеріальна мотивація. Тобто люди розуміють, що працюють тільки за заробітну плату без додаткових виплат, що, дійсно, не стимулює до відповідальності, підвищення продуктивності та досягнення соціальних цілей (за наявності таких у підприємства).

Таким чином, за результатами оцінки чинників ефективної роботи підприємства, його структурних підрозділів та особливостей розвитку персоналу з індивідуалізованої точки зору було виявлено певні переваги та недоліки, які можуть суттєво впливати на хід здійснення організаційних трансформацій.

Серед позитивних аспектів у роботі опитаних працівників слід відмітити наступні:



- розуміння сенсу основних цілей та завдань діяльності структурного підрозділу;
- наявність роз'яснювальної роботи безпосереднього керівника виконавцю того, що від нього очікується;
- обізнаність щодо функціональних обов'язків;
- надання можливості для прояву ініціативи, висловлювання своїх думок;
- проведення індивідуальних бесід керівником для обговорення нагальних питань;
- високий рівень задоволеності працівників різними аспектами своєї роботи на підприємстві (окрім заробітної плати);
- етичне спілкування, низький рівень конфліктності у виявлених колективів, спрямованість на командну роботу;
- відданість своїй безпосередньо виконуваній роботі, справі, яку робить підприємство, в цілому;
- висока оцінка психологічної атмосфери та в цілому колективу на підприємстві.

Серед проблемних питань у роботі опитаних слід обов'язково відмітити:

- низький розмір заробітної плати як основного мотиватора до ефективної роботи працівника;
- незадовільний психологічний стан більшості працівників (безвихідь, пригніченість; смуток і надію), який переважно пояснюється складною безпековою ситуацією в країні;
- недостатня увага командоутворенню, особливо при появі нових працівників;
- недостатньо розвинуті механізми моніторингу і оцінки діяльності підприємств;
- недостатньо ефективний розподіл функціональних обов'язків та функцій підрозділів (понад третина підтримала б ініціативу зміни обов'язків);

– використання керівниками підприємств переважно недостатньо продуманих засобів нематеріального та матеріального стимулювання персоналу.

Загалом отримані результати опитування нашої вибірки підприємств за ключовими аспектами підтвердили перелік основних труднощів, з якими стикається бізнес у повоєнний період в Україні, які виявлені у всеукраїнському опитуванні, яке проводилось у 2023 р. EY People Advisory Services в Україні спільно з АСМР Україна (Асоціацією професіоналів з управління змінами). Там збіг думок щодо проблем при впровадженні змін респонденти називали такі [78]: недоступність / відсутність ресурсів (49% опитаних), неузгодженість комунікацій (46%) та відсутність системного підходу до управління змінами (40%). При цьому, лише 40% опитаних відзначили, що мала місце практика застосування підходів до управління змінами, а 34% – навіть не мають на підприємстві окремої ролі з управління змінами.

Така ситуація може ускладнювати здійснення процесу організаційних трансформацій та нести відповідні ризики опору проваджуваним змінам з боку підлеглих. зважаючи на високу оцінку ролі та важливості колективу для ефективної вмотивованої роботи, доцільно зосередити увагу на перспективах розвитку персоналу як базового принципу організаційних трансформацій. як доводить практика, позитивною є ситуація, коли і підприємство зацікавлене у розвитку працівників, і самі працівники прагнуть розвитку.

### 2.3. Вплив світових тенденцій на розвиток підприємств в Україні в умовах воєнного стану

Розвиток підприємства, його інтенсивність та результати визначаються впливом величезної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, які одночасно створюють як перспективи, так і ризики для бізнесу. Сукупність впливу різноманітних факторів формують соціально-економічні та ринкові тенденції,

які формують стратегічні і тактичні орієнтири для бізнесу. Тренди внутрішнього національного ринку доповнюються та ускладнюються зовнішньоекономічними тенденціями, що у системі формують бізнес-середовище господарської діяльності компаній.

Світова економіка є винятково складною та багатогранною системою, яка розвивається внаслідок ринкових законів, закономірностей або їх протиріч. За дослідженнями експерта Університетам Квінсленда П. Ліша, сучасній світовій економіці притаманні такі характерні ознаки як: поява нових можливостей для бізнесу; швидке створення нових більш доступних і інклюзивних ринків; широкий вплив технологій і інновацій; зростання важливості та залежності ринків від соціальних мереж та цифрових технологій; зростання ролі корпоративної культури організацій та глобалізація (регіоналізація) ринків [135]. За прогнозами Світового банку у 2024 році темпи розвитку світової економіки уповільняться, що викликано зменшенням обсягу накопичень населенням (споживачами), що відповідно, забезпечить зростання конкуренції, більш жорсткі умови для бізнесу та необхідність активізації і удосконалення роботи маркетингових служб компаній. Визначальним інструментом для оптимізації бізнес-процесів має стати штучний інтелект [190].

Із зростанням ризиків ведення господарської діяльності підприємствами, що зумовлені наслідками кліматичних змін, активізувались світові тренди управління бізнесом на засадах соціальних, екологічних та економічних цінностей суспільства. Ці тренди призвели до актуалізації та популяризації ESG концепцій управління та концепцій управління бізнесом на засадах сталого розвитку. Це тренди управління, які пов'язані з наслідками зміни клімату, критичними природними ресурсами, стійкістю ланцюгів вартості, управління людським капіталом з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг та довгострокового успіху бізнесу. Ці питання набувають все більшого значення та віддзеркалюються у місіях і цілях компаній, що робить бізнес більш привабливим з боку потенційних споживачів та інших стейкхолдерів.

Стратегічний моніторинг перспектив розвитку спільного європейського

ринку, який постає пріоритетним для України у контексті реалізації євроінтеграційних векторів подальшого розвитку, визначив основні тенденції, які мають місце сьогодні та матимуть вплив подальші 40 років. Серед них: перехід до енергозаощадження і енергоефективних технологій виробництва; прагнення до рівності, справедливості інклюзивності ринків та економічних відносин; технологічне прискорення і конвергенція; підвищення рівня інноваційно-інвестиційної активності на засадах соціальної і екологічної відповідальності підприємництва; зелені трансформації та зелений перехід; посилення конкуренції та виклики для ринків, які несуть нові економічні блоки та угруповання країн; посилення впливу цифрових технологій [153].

Ці тренди доповнюються наслідками військового конфлікту, який третій рік триває на території України та загострює ризики і загрози для подальшого розвитку підприємств. Серед основних її наслідків для бізнесу найбільш складними виявились втрата людського капіталу внаслідок зростання міграційних рухів, зниження привабливості інвестиційного клімату національної економіки, зниження доступності ринків ресурсів і капіталу, руйнування логістичних ланцюгів вартості, зокрема, у напрямку європейського ринку, зростаючий тиск активних інфляційних процесів та зниження рівня загального платоспроможного попиту населення. Все це призвело до втрати темпів економічного зростання, послаблення конкурентних позицій українського бізнесу як на національному, так і європейському і світовому ринку, втраті стратегічного ресурсного потенціалу вітчизняної економіки.

За експертними розрахунками Київської школи економіки (KSE), розмір шкоди, яка була завдана Україні внаслідок військового конфлікту за два роки війни становила близько 155 млрд дол. [90]. Прямі та непрямі збитки відчували на собі підприємства всіх видів економічної діяльності. Близько 46,8% підприємств повністю зупинили своє функціонування, понад 19% компаній мали необхідність змінити бізнес-локацію, 20% їх персоналу працюють за умовами неповної зайнятості [1].

Найбільших втрат зазнали бізнес-суб'єкти мікро, малого та середнього бізнесу, кількість яких істотно скоротилась у 2022 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Кількість підприємств в Україні за розмірами діяльності

Роки	Підприємства						
	Усього, тис од	великі		середні		малі	
		од	%	тис од	%	тис од	%
2014	341,0	497	0,15	15,9	4,6	324,6	65,2
2015	343,4	423	0,12	15,2	4,4	327,8	95,4
2016	306,4	383	0,13	14,8	4,8	291,1	95,0
2017	338,5	399	0,12	14,9	4,4	322,9	95,5
2018	355,9	446	0,13	16,1	4,5	339,4	95,4
2019	380,6	518	0,14	17,8	4,6	362,3	95,2
2020	373,3	512	0,14	17,6	4,7	355,7	95,1
2021	370,8	610	0,16	17,5	4,7	355,7	95,1
2022	261,9	494	0,19	14,8	5,6	246,6	94,2

*Джерело: складено автором за даними [132]*

Світові тенденції загострення конкурентної боротьби за останні роки призводять до укрупнення бізнесу, злиття капіталу та нарощування масштабів господарської діяльності. Це забезпечило відповідну реакцію з боку великих українських компаній, кількість яких протягом 2014-2021 років стабільно зростала. Виняток становив 2022 рік, виняткові умови якого спричинили зменшення суб'єктів підприємництва всіх розмірів за всіма видами економічної діяльності. Кількість бізнес-суб'єктів великого бізнесу за 2021-2022 роки скоротилась на 19,0% , середніх підприємств – відповідно на 15,4%, суб'єктів малого підприємництва – на 30,7%.

У розрізі видів економічної діяльності найбільша частка підприємств великого бізнесу зосереджена у галузі промисловості – 47,9%, оптової і роздрібною торгівлі – 30,9%, сільського господарства – 7,9%. Основна частка середніх підприємств України займається бізнесом за аналогічними ж видами економічної діяльності – відповідно 28,6%, 18,1% та 11,4%. Третина малих бізнес-суб'єктів займається господарською діяльністю у оптової і роздрібною торгівлі (31,3%), іншими сферами реалізації бізнес-інтересів для них постають

сільське господарство, операції з нерухомим майном, промисловість [31]

Незважаючи на труднощі, які спричинені наслідками військового конфлікту в Україні, підприємства демонструють досить високий рівень стійкості бізнесу, що визначається його ресурсно-виробничим та економічним потенціалом, який формує передумови реагування на виняткові кризові явища і можливості прояву захисних функцій. За економічними показниками результативності діяльності найбільших втрат від наслідків військового конфлікту також зазнали бізнес-суб'єкти великого бізнесу, розмір чистого доходу яких за перші два воєнні роки скоротився на 21,7% (табл. 2.3). У середньому на одне велике підприємство розмір доходу, отриманого у 2022 році, становив 8146,4 млн грн., у розрахунку на один бізнес-суб'єкт середнього розміру розмір отриманої виручки склав 331,5 млн грн.

Найбільша частка виручки від господарської діяльності приходить на середні підприємства – 44,5% (4906,8 млрд грн). Темпи її втрати за 2021-2022 роки склали 16,8%. Саме вони на даний час постають основними роботодавцями у національній економіці та забезпечують пропозицію близько 48% робочих місць. Приблизно чверть сукупної пропозиції робочих місць забезпечують підприємства великого та малого бізнесу.

*Таблиця 2.3*

**Розмір виручки від реалізації продукції (робіт, послуг)  
підприємств України**

Роки	Підприємства						
	Всього, млрд грн	великі		середні		малі	
		млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
2014	4170,6	1742,5	41,8	1723,1	41,3	705,0	16,9
2015	5159,1	2053,2	39,8	2168,8	42,0	937,1	18,2
2016	6237,5	2391,4	38,4	2668,7	42,8	1177,4	18,9
2017	7707,9	2929,5	38,0	3296,4	42,8	1482,0	19,2
2018	9206,1	3515,8	38,2	3924,1	42,6	1766,1	19,2
2019	9639,7	3631,4	37,7	4168,5	43,2	1839,9	19,1
2020	10049,9	3626,4	36,1	4359,4	43,4	2064,1	20,5
2021	13616,8	5140,4	37,8	5900,0	43,3	2576,4	18,9
2022	11033,0	4024,3	36,5	4906,8	44,5	2101,9	19,0

*Джерело: складено автором за даними [31]*

З огляду на розміри та потенціал здійснення господарської діяльності, великі підприємства також займають значну питому вагу у структурі доходів бізнес-суб'єктів за різними галузями національної економіки. Максимальна їх частка зосереджена у промисловості, транспортній та аграрній сфері (рис. 2.24).

Світовий попит на продукцію, роботи та послуги спричиняє суттєвий вплив на спеціалізацію національних економік. Сучасні тренди розвитку ринку країн ЄС формують систему пріоритетів і перспектив для українських товарів і послуг, які користуються сталим попитом на європейських ринках. Україна за останні роки перетворилась на важливого для ЄС партнера, частка якого, за оцінками Єврокомісії, становить близько 56% торгівлі товарами і послугами.

Сукупний обсяг торгівлі між ЄС і Україною у 2023 році склав 61,9 млрд євро. Вартість імпорту продукції з України до ЄС дорівнює 22,8 млрд євро, з яких основними статтями стали зернові культури (29,8% від загального обсягу імпорту), тварини та рослинні жири і масла (9,2%), залізні руди (8,3%), масличне насіння (8,2%), продукція металургії (7,9%). При цьому Україна залишалась третім за обсягами і вартістю постачальником продовольчих товарів до країн ЄС [192].

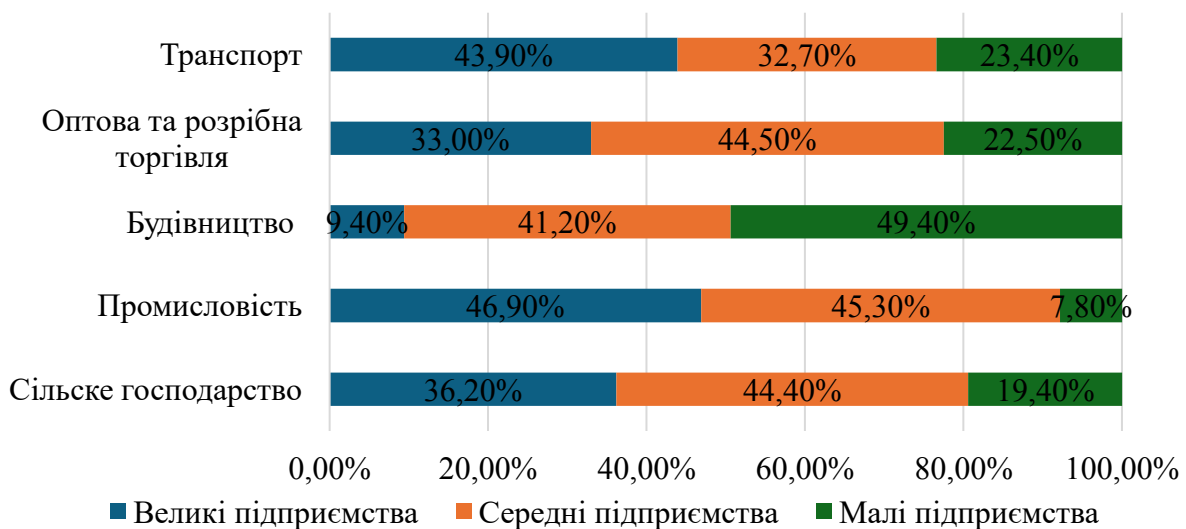


Рис. 2.24. Структура надходження виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) за видами діяльності та розмірами підприємств, 2022р, %

*Джерело: побудовано автором за даними [31]*

Зміни тенденцій та попиту на світовому і європейському ринках за останні десятиріччя спричинили суттєві корегування товарно-структурного напрямку експортної орієнтації українських компаній. Так, істотно зросла частка експортної продукції сільськогосподарських підприємств. Частка зернових культур збільшилась з 4,8% у 2010 році до 20,6% у 2022 році (до 9108,1 млн грн). Зростає також питома вага жирів та олій сільськогосподарського виробництва – відповідно з 2,1% до 13,5%. Поряд з цим, значно скорочується частка продукції промислових підприємств за основними її видами: частка чорних металів у структурі експорту скоротилась з 28,4% у 2010 році до 10,3% у 2022 році, частка машин і обладнання – відповідно з 11,0% до 8,5% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Динаміка вартісно-товарної структури України

Види продукції	2005	2010	2015	2020	2021		2022	
	млн дол США	млн дол США	млн дол США	млн дол США	млн дол США	%	млн дол США	%
Зернові культури	1383,1	2467,1	6057,5	9410,7	12343,8	18,1	9108,1	20,6
Жири та олії тваринного або рослинного походження	587,2	1085,7	3299,8	5946,9	7037,2	10,3	5948,6	13,5
Руди, шлак і зола	1045,2	2576,2	2130,8	4420,7	7119,6	10,5	3079,7	7,0
Чорні метали	11451,2	14614,8	8077,6	7690,6	13950,1	20,5	4532,4	10,3
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	2838,7	5670,7	3840,9	4486,6	5260,2	7,7	3732,3	8,5
Всього	34228,4	51405,2	38127,1	49191,8	68072,3	100,0	44135,6	100,0

Джерело: розраховано автором за даними [108]

Результати аналізу дозволяють зробити висновок про те, що домінуюче становище у зовнішньоекономічній експортно-товарній діяльності країни у теперішній час займають аграрні підприємства (рис. 2.25).



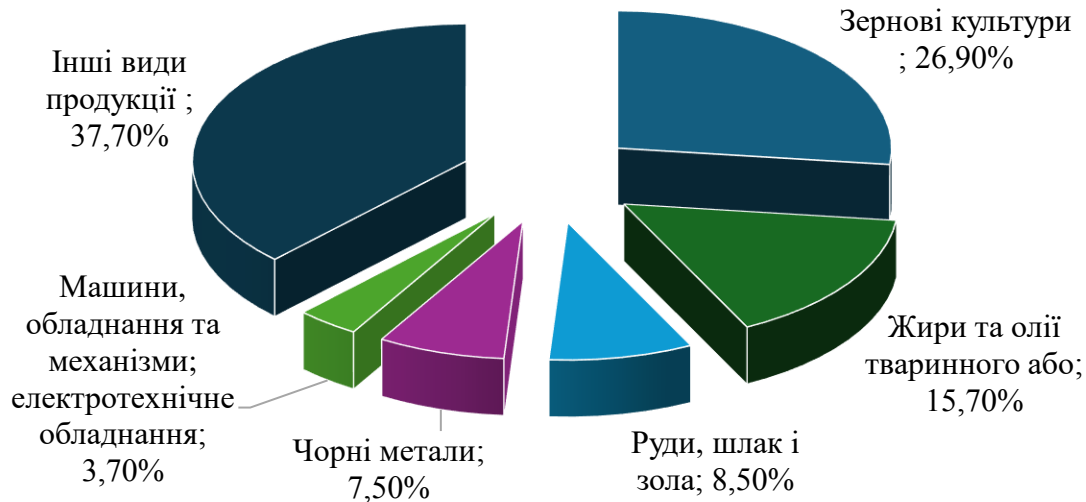


Рис. 2.25. Структура експорту продукції з України у 2024 році (січень-вересень), %

*Джерело: побудовано автором за даними [108]*

Значний вплив на можливості розвитку бізнес-суб'єктів справляють чинники зовнішнього економічного середовища, що фактично формують «умови гри» на ринку. Серед них виключне значення мають фактори забезпечення інвестиційної привабливості національної економіки, що визначають можливості залучення підприємствами необхідних обсягів інвестиційних потоків для забезпечення конкурентоспроможності прискорення темпів економічного зростання. Початок війни вкрай негативним чином відобразився на рівні рейтингів інвестиційної привабливості економіки України.

Зростання ступеня ризикованості інвестиційних вкладень, яке стало наслідком військового конфлікту, істотно знизило світові інвестиційні рейтинги України. За оцінками Європейської бізнес-асоціації, зона інвестиційної привабливості українського бізнесу значно скоротилась протягом 2021-2022 років (зі значення індексу інвестиційної привабливості показника 2,84 до 2,17).

Поряд з цим, у 2023 році відбувалось певне пожвавлення бізнес-активності підприємств України, що причинило умови для зростання значення індексу до 2,48 у першій половині 2023 року (рис. 2.26).

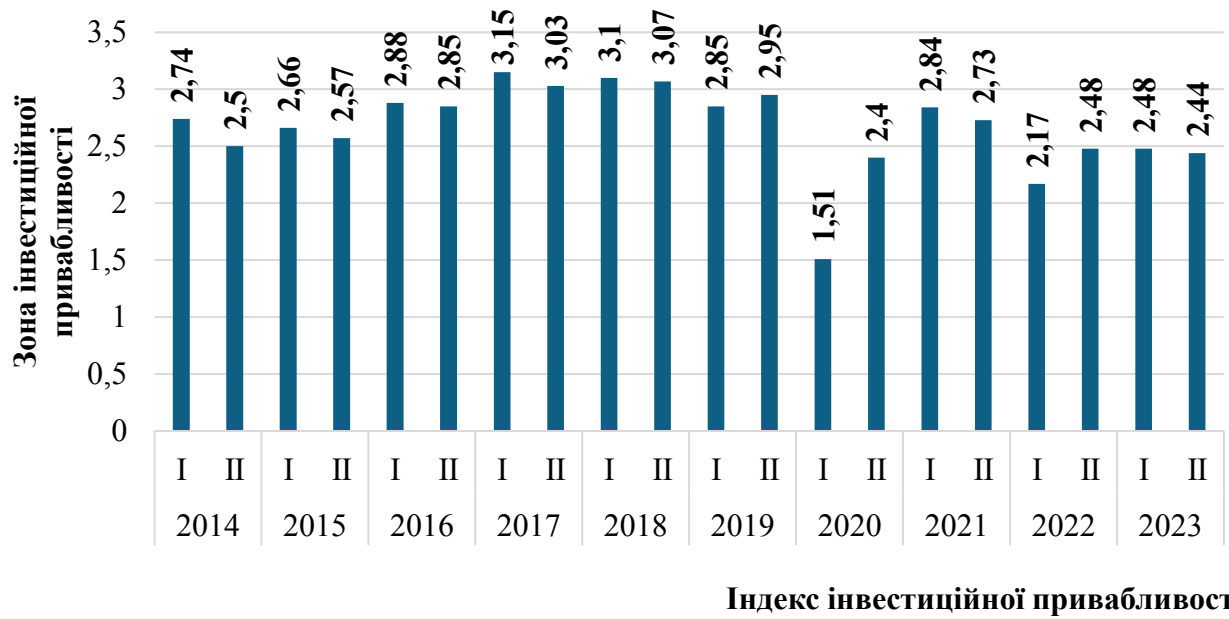


Рис. 2.26. Динаміка індексу інвестиційної привабливості бізнес-суб'єктів

України

*Джерело: побудовано автором за даними [193]*

Незважаючи на це, більша частина експертів ЕВА – 60% оцінюють поточний стан інвестиційної діяльності економіки України як несприятливий, 24% - як сприятливий та лише 9% - як цілком сприятливий і перспективний для вкладення інвестиційного капіталу. Зниження загального рейтингу інвестиційної привабливості українських бізнес-суб'єктів об'єктивно позначився на обсязі інвестиційних потоків, які були залучені в Україну протягом 2022-2023 років. Як свідчать дані Міністерства Фінансів України, їх у 2022 році розмір скоротився на 82,8%, проте, характеризувався певним трендом відновлення у 2023 році - до 4247 млн дол США, що становить 63,5 довоєнного обсягу (рис. 2.27). Структура прямих інвестицій у економіку України представлено, переважно двома фінансовими інструментами: вкладення коштів у цінні папери інвестиційних фондів (68,9%) та боргові інструменти (31,1%) [97].

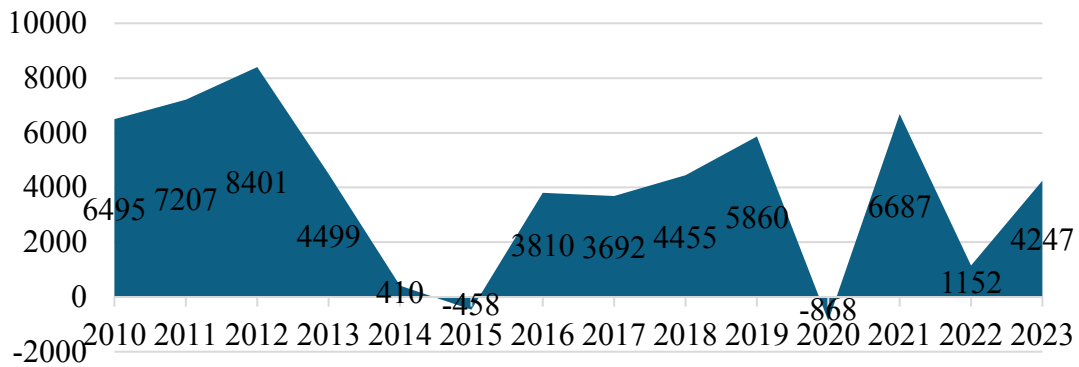


Рис. 2.27. Динаміка обсягу прямих іноземних інвестицій у підприємства України, млн дол США

*Джерело: побудовано автором за даними [73]*

У регіональному розрізі найбільш привабливими для іноземних інвесторів виявились підприємства Дніпропетровської, Київської, Львівської, Івано-Франківської, Одеської та Запорізької областей.

Дані адміністративно-територіальні одиниці є лідерами рейтингу інвестиційної привабливості сучасної економіки України та найбільшими реципієнтами інвестиційного капіталу. Відсутні вхідні інвестиційні потоки за 2022-2023 роки у підприємствах Луганської, Донецької та Херсонської областей (рис. 2.28).

У розрізі видів економічної діяльності найбільш привабливими для іноземних інвесторів, з урахуванням, наслідків і ризиків військового конфлікту в Україні, виявились підприємства промисловості (37,5% всіх вхідних зовнішніх інвестиційних потоків), оптової та роздрібною торгівлі (понад 16,4%), транспортні підприємства (3,9% залучених інвестиційних коштів) (рис. 2.29).

Світові тенденції загострення конкурентної боротьби на ринках вимагають від бізнес-суб'єктів пошуку дієвих інструментів і методів здобуття конкурентних переваг. Досягнення цієї мети можливо за рахунок підвищення рівня інноваційної активності бізнесу, що надає можливості виробництва товарів з якісними і ціновими параметрами, які є більш привабливими для споживачів у порівнянні з товарами конкурентів компанії.

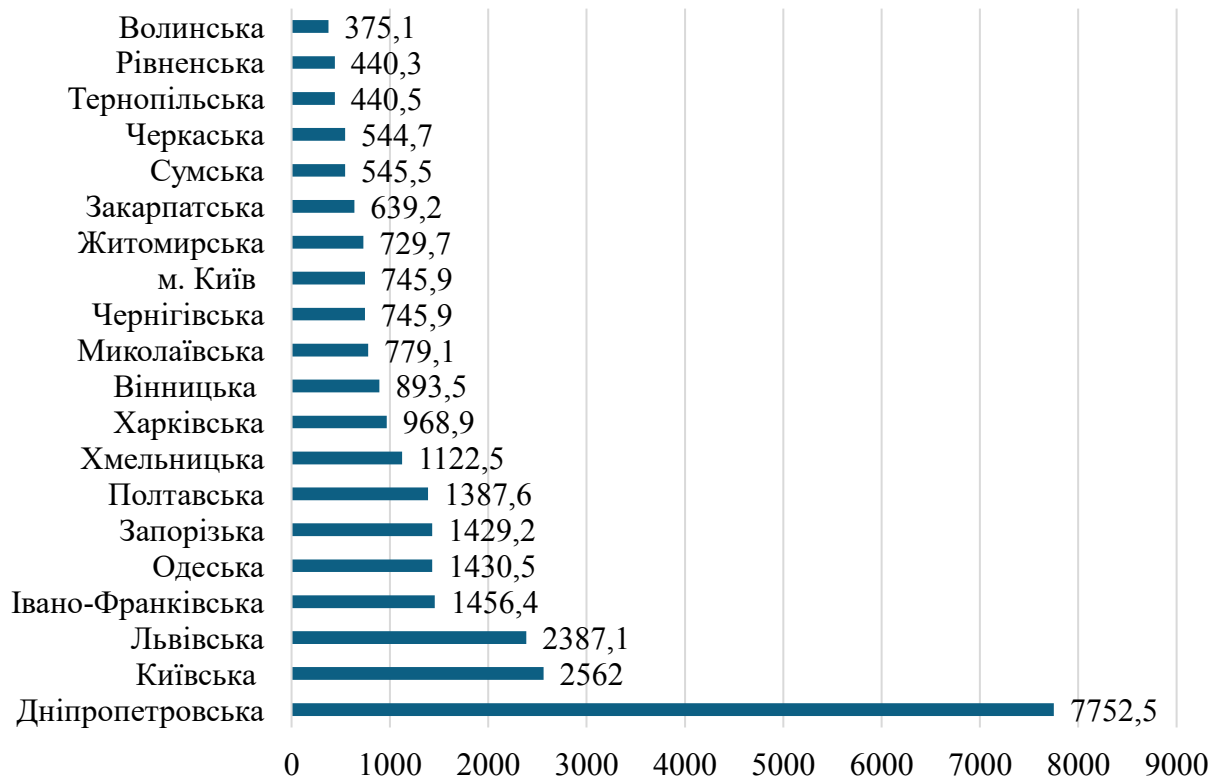


Рис. 2.28. Обсяг прямих іноземних інвестицій у бізнес-структури України за 2023 рік, млн дол США

*Джерело: побудовано автором за даними [151]*

За сучасних та майбутніх умов потенціал конкурентоспроможності підприємств формується у площині якості, безпеки і екологічності продукції, соціально відповідального брендингу та відповідності цінностям і інтересам стейкхолдерів, у першу чергу, покупців, споживачів та суспільства. Організаційно-економічним базисом цих процесів є інновації, що виступають пріоритетним стратегічним напрямом інвестиційних вкладень.

Виняткова важливість інноваційного розвитку бізнес-суб'єктів та національних економік визначила необхідність повної та системної оцінки досягнутого його рівня, який у світовій практиці проявляється через сукупність індексів інноваційної активності.

Найбільш та інформативним з точки зору оцінки досягнутого прогресу та порівняння постає Global Innovation Index (GII). Фактичне значення GII визначається сукупністю чинників інституційного середовища, які

сприяють/стримують інноваційні трансформації у країні та формують для підприємств умови розвитку.

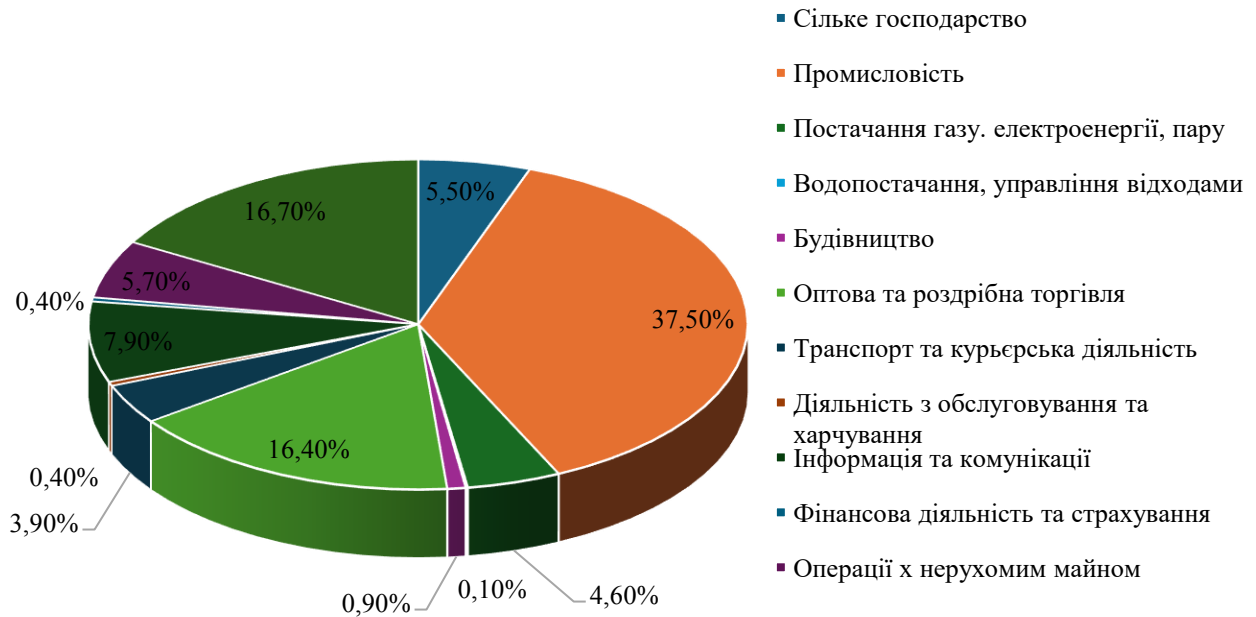


Рис. 2.29. Структура обсягів прямих іноземних інвестицій у українські підприємства за 2023 рік, %

*Джерело: побудовано автором за даними [151]*

Як свідчать результати досліджень, інституційне середовище інноваційного розвитку українських підприємств Україні за останні роки виявляється не досить сприятливим та ефективним, що знайшло відображення у негативних трендах зниження значення ГІІ (рис. 2.30).

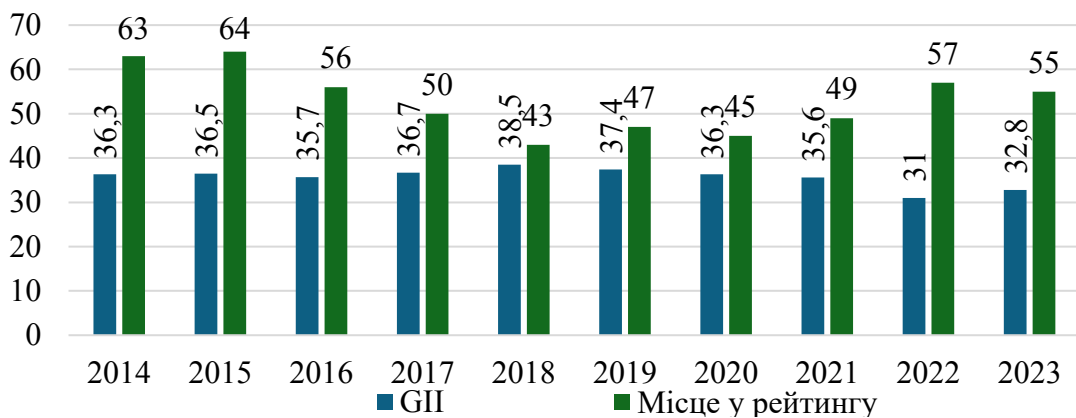


Рис. 2.30. Місце України у світовому рейтингу інноваційного розвитку за індексом ГІІ

*Джерело: побудовано автором за даними [161]*

Основними слабкими позиціями інституційного середовища інноваційного розвитку українських підприємств є розвиток ринку та його інфраструктурне забезпечення. Традиційно сильні позиції компанії України мають за такими складовими інноваційної діяльності, як знання і технології, людський капітал, розвиток бізнесу. Низьким рівнем у національній економіці визначаються індикатори ефективності інноваційних вкладень та результати інновацій. Це призвело до загального низького рівня інноваційної активності українських підприємств та незначної їх частки у структурі бізнес-суб'єктів. Як свідчать статистичні дані, протягом 2011-2020 років частка інноваційно активних підприємств України коливалась у середньому діапазоні від 16,2% до 18,9%. Найбільша питома вага інноваційно активних підприємств приходилась на галузь промисловості [10].

Починаючи з 2022 року реалізація потенціалу інноваційного розвитку підприємств України у значній мірі стримується умовами та наслідками військового конфлікту. Зокрема, це характерно для бізнес-суб'єктів Східної та Південної частини країни, у яких близько 39% підприємств вже здійснили або планують здійснити релокацію адміністративних та виробничих центрів. Разом з тим, у Північних та Західних регіонах бізнес-суб'єкти понад 56,6 та 57,3% скоротили обсяги виробництва або працюють частково [5].

Ключовим стратегічним трендом розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності у світі та країнах ЄС є активізація зелених трансформацій та формування довгострокових конкурентних переваги компаній за рахунок екологізації виробництва та його результатів. Серед них пріоритетними постають збільшення частки відновлювальних джерел енергії, використання хмарних технологій, екологізація та безпека товарів, робіт і послуг, смартизація. На європейському інноваційному просторі поширюються тренди впровадження технологій, що дозволяють бізнесу краще адаптуватись до змін та задовольняти потреби споживачів на екологічних і цифрових засадах. З огляду на це, пріоритетними напрямками розробки і впровадження інновацій в українських підприємствах у найближчій перспективі мають стати наступні: масштабізація

провадження штучного інтелекту та технологій машинного навчання; використання інтернету речей, впровадження блокчейну і централізованих технологій управління; віртуальні і доповнена реальність; стала та відтворювальна енергія. У 2023 році у рейтингу ТОП-50 компаній світу з найвищим рівнем інноваційної активності (лідерами якого є Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Tesla та ін.) ключовими трендами розвитку інноваційної діяльності стали: впровадження технологій, які мінімізують та попереджують кліматичні зміни; способи і методи виробництва на засадах сталого розвитку; інноваційні, засновані на ESG; максимізація термінів використання ресурсів і продуктів [133]. Ці тенденції інноваційної діяльності сьогодні постають в основі стратегічної конкурентоспроможності даних компаній та визначають довгострокові цільові пріоритети для інших бізнес-суб'єктів.

Виключною тенденцією розвитку сучасного розвитку у всіх його площинах і напрямках у світі є цифровізація. Саме вона у значній мірі визначає можливості підприємств щодо здійснення інноваційних трансформацій, залучення капіталу та доступу до ринків товарів і послуг. За попередніми прогнозами у найближче десятиріччя понад 70% всієї вартості буде забезпечуватись цифровими продуктами. У 2023 році вартість продукції цифровізованих підприємств у світі вже склала 53,3% [62].

Диджилалізація сьогодні та у найближчій перспективі визначатиме потенціал стратегічної конкурентоспроможності країн, регіонів, національних економіки, компаній та їх продукції. У міжнародній практиці для оцінки стану прогресу у цифровому розвитку широко використовується світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності (World Digital Competitiveness Ranking). Найбільш сталі та міцні позиції за даними рейтингом Україна має за такими його складовими, як знання, проблемні – за складовими технологія та готовність до майбутнього. У 2021 році у даному рейтингу Україна зайняла 54 позицію серед 64 країн. У 2022 та 2023 роках участь у рейтинговому оцінюванні Україна не приймала. За даними Міністерства цифрової трансформації України цифрові перетворення у національній економіці

відбуваються швидкими темпами за всіма сфера суспільного життя: умови для бізнесу, цифровий захист суспільства, управління. Найвищим рівнем цифрового розвитку за регіональним поділом у країні за індексом цифрової трансформації визначаються Дніпропетровська, Одеська та Тернопільська області. Вони мають найкращі умови для розвитку та функціонування бізнесу на digital-засадах. У аутсайдерах цифрового національного рейтингу виявились Запорізька, Луганська та Миколаївська області (рис. 2.31).

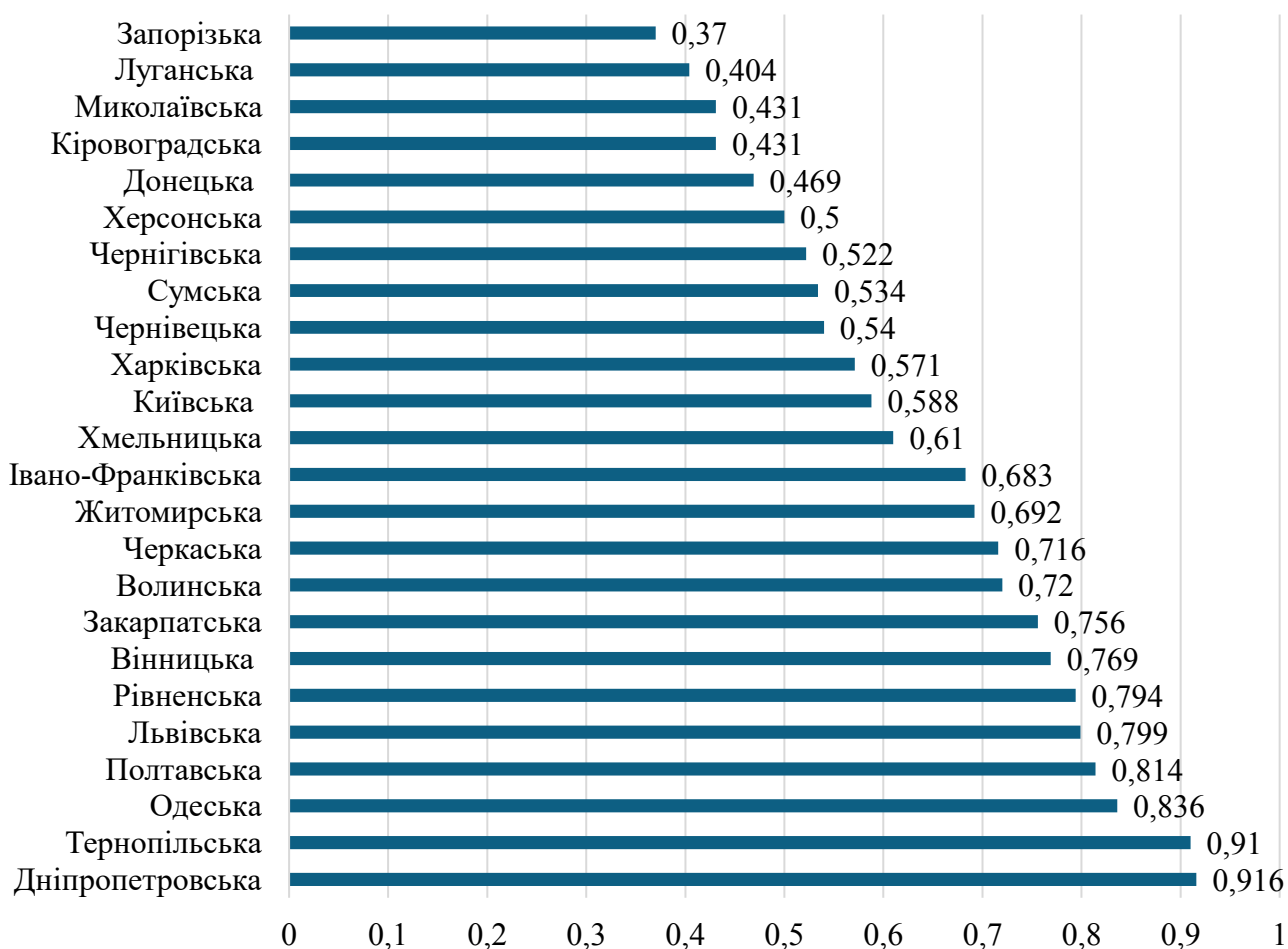


Рис. 2.31. Індекс цифрової трансформації регіонів країни

*Джерело: побудовано автором за даними [48]*

Результати проведеного аналізу показали наявність ознак певного поживлення ділової активності українських підприємств у 2023 році, економічні умови розвитку бізнесі-суб'єктів продовжують залишитись складними та ризикованими. За оцінкою Світового банку, перспективи розвитку української економіки у значній мірі залежать від фінансової підтримки донорів



(країни ЄС, США). Поряд з цим, світові агенції визначають, що українські підприємства демонструють високий рівень сталості та, у більшості, адаптувались до умов ведення бізнесу у контексті військового конфлікту. Разом з тим, за результатами досліджень Світового банку у світовій економіці чітко проявляються тенденції уповільнення інвестиційної активності, першопричинами якого постали ще наслідки пандемії Covid-2019 [188].

Звуження світового потенціалу нарощування інвестиційних вкладень, зумовлених виникненням нетрадиційних виняткових ризиків і загроз (пандемії, війни) зумовили зростання попиту на кредитні ресурси, які у міжнародній економіці відіграють провідну роль у формуванні капіталу бізнес-суб'єктів. Міжнародні тренди зростання попиту на кредитно-фінансові ресурси, що постають одним з основних джерел формування капіталу підприємств, віддзеркалюються й на кредитних рейтингах України. У світовій практиці найбільше значення мають результати оцінки кредитних рейтингів національних економіки та суб'єктів господарювання таких міжнародних рейтингових агенцій, як Moody's, Standard&Poor's и Fitch Ratings. За оцінкою агентства Moody's, кредитний рейтинг компаній України за 2023 рік був оцінений на рівня Са (низький), проте, з якісною оцінкою як стабільний [191].

Відповідно, це позначилось на попиті на кредитні ресурси, який був сформований з боку українських підприємств всіх видів економічної діяльності. Найбільша потреба у додаткових кредитних ресурсах за останні 2022-2023 роки спостерігалась на середніх та малих бізнес-суб'єктах. Незважаючи на загальне зниження попиту на кредитні ресурси внаслідок уповільнення темпів розвитку вітчизняних підприємств, у 2023 році потреба у кредитних коштах на підприємствах середнього розміру збільшилась у порівнянні з 2022 роком практично у два рази, на малих підприємствах – у п'ять разів (табл. 2.5).

Наведені аналітичні дані свідчать про наявний запас фінансової міцності українських підприємств, найвищий розмір якого мають підприємства великого бізнесу, які, незважаючи на складні сучасні умови підприємництва, можуть існувати без залучення додаткового позикового капіталу. Частка великих

підприємств у обсязі отриманих кредитних коштів у 2023 році склала не більше 1,2%.

Таблиця 2.5

**Розмір кредитів, отриманих підприємствами України, млн підприємств України**

Роки	Підприємства						
	Всього, млн грн	великі		середні		малі	
		у національній валюті	у іноземній валюті	у національній валюті	у іноземній валюті	у національній валюті	у іноземній валюті
2017	10936	1387	1324	945	960	1121	1346
2018	9222	1330	0	1289	684	888	1110
2019	9577	1669	713	812	501	1059	700
2020	5701	495	8	1171	436	8952	425
2021	9644	697	40	2628	293	657	865
2022	6809	312	35	1171	1390	313	39
2023	7359	92	0	2088	165	1687	202

*Джерело: складено автором за даними [61]*

Світові тренди суспільного розвитку (соціально-економічні, політичні, екологічні тощо) здійснюють вагомий вплив на умови функціонування й результативність бізнесу будь-яких країн, що інтегровані у глобальний економічний простір. Посилення тенденцій глобальної економічної інтернаціоналізації вже є незупинними, невідворотними, носять масштабний невідворотній характер та посилюють зв'язки національних економіки із світовою. Стратегічним рішенням суб'єктів підприємницької діяльності за таких тенденцій і умов є розробка механізмів розвитку, які будуть спроможні максимально враховувати ці тренди, формувати дієвий інструментарій захисту від ризиків та використання можливостей, що виникають внаслідок посилення інтеграційних процесів та їх проявів в економіці України. Зростання ступеня залежності бізнес-процесів від міжнародних та загальнонаціональних тенденцій розвитку вимагає підвищення ефективності системи менеджменту підприємств, довгострокову її орієнтацію на глобальні тренди і умови, створення ефективної системи реагування на ризики і загрози. Загальним результатом трансформації управлінських систем має стати покращення

кінцевих фінансових результатів бізнесу, нарощування іміджевого капіталу та повна відповідність сучасним і майбутнім вимогам сталого розвитку підприємств. Досягнення визначених цілей потребує відповідного фінансового забезпечення і акумулювання достатнього обсягу фінансових ресурсів, розмір яких у майбутньому визначатиме потенціал сталого розвитку українських підприємств. Особливості розвитку бізнес-суб'єктів України характеризуються винятковим домінуванням власних коштів у структурі фінансових ресурсів, що забезпечують реалізацію будь-яких трансформацій і перспектив розвитку підприємств. З огляду на це, виняткового значення набуває досягнутий рівень ефективності функціонування українських компаній, що відображається у системі індикаторів прибутковості та рентабельності господарської діяльності.

Як свідчать дані Державної служби статистики України найбільші частка рентабельних бізнес-суб'єктів представлена середніми за розмірами підприємствами, питома вага яких становить близько 71,5%. Частка прибуткових підприємств великого бізнесу виявилась дещо меншою у загальній їх сукупності та склала 65,3% (рис. 2.32).

При цьому, статистика прибутковості діяльності українських підприємств за ознакою їхніх розмірів, є досить неоднозначною за вартісною величиною абсолютних індикаторів розміру прибутку бізнес-суб'єктів. Протягом останніх років найчастіше прибутковими виявлялись підприємства великого бізнесу, які мали позитивний розмір кінцевого фінансового результату господарської діяльності за 2020 та 2021 роки. Незважаючи на домінуючу кількість малих підприємств у загальній їх сукупності у національній економіці, кінцеві фінансові результати їхньої діяльності свідчать про низьку ефективність управління. Це підтверджують дані величини чистого прибутку у розрізі вітчизняних підприємств за їх розмірами, які свідчать, що чистий прибуток бізнес-суб'єктів великого бізнесу у воєнні роки перетворилась на збиток у сумі 126,8 млрд грн (або 256 млн грн у розрахунку на одне середньостатистичне підприємство), підприємств середнього бізнесу – на збиток у розмірі 56,4 млрд грн. (3,8 млн грн а одне підприємство).

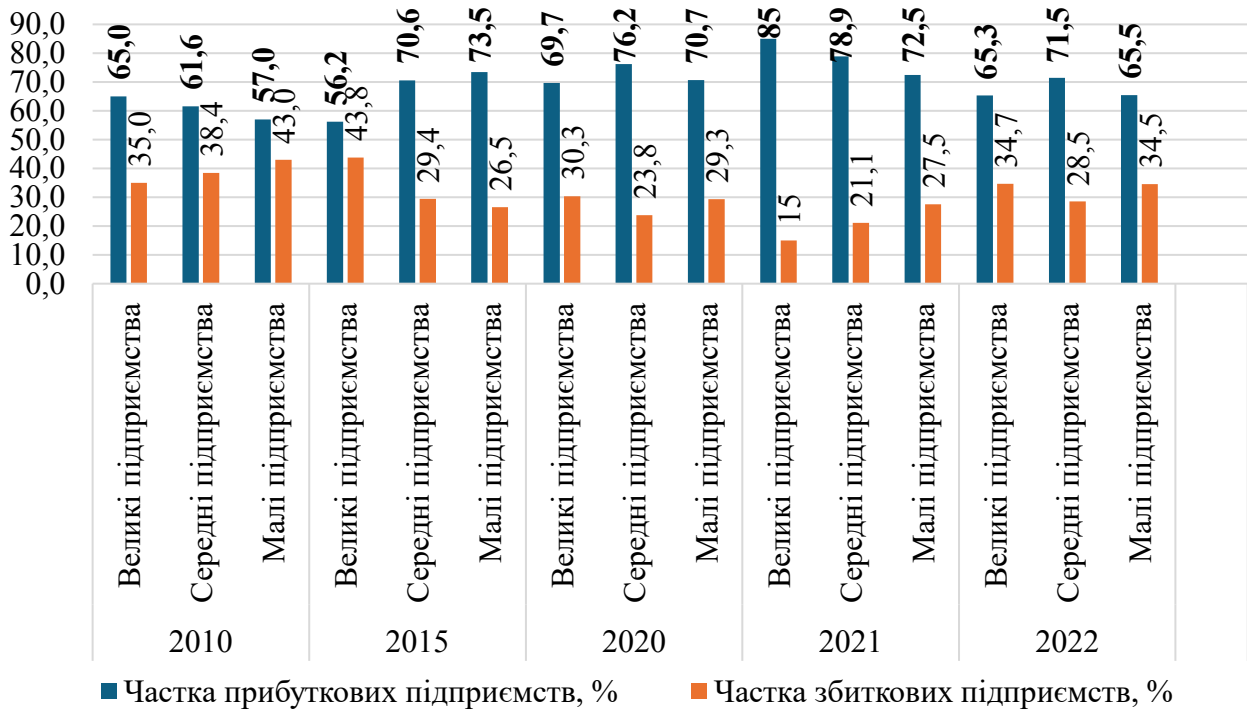


Рис. 2.32. Динаміка частки прибуткових та збиткових підприємств України за розмірами бізнес-суб'єктів, %

Джерело: складено автором за даними [31]

Фінансовий результат діяльності малих бізнес-суб'єктів як за умов війни, так і у попередні довоєнні роки, визначалась збитковістю у сумі 91,3 млрд грн. (370,3 тис грн на один малий бізнес-суб'єкт). (рис. 2.33).

Результати проведених досліджень показали, що на даний час фінансовий стан більшості українських підприємств є складним, а кінцеві фінансові результати діяльності характеризуються збитковістю. Серед основних проблемних моментів управління бізнесом, які були названі керівниками українських компаній, понад 58% респондентів відзначили нестабільність та не прогнозованість політичної і економічної ситуації у країні; близько 51% - непередбачуваність дій уряду та урядової політики держави; 49% - низький платоспроможний попит населення; 42% - дефіцит кваліфікованого персоналу, понад третини опитаних вказали на проблему нестачі фінансових ресурсів; чверть респондентів – несприятливу фіскальну політику та механізм дій органів

державної податкової служби; близько 22% керівників відзначили проблему зниження прибутковості ринків [132].

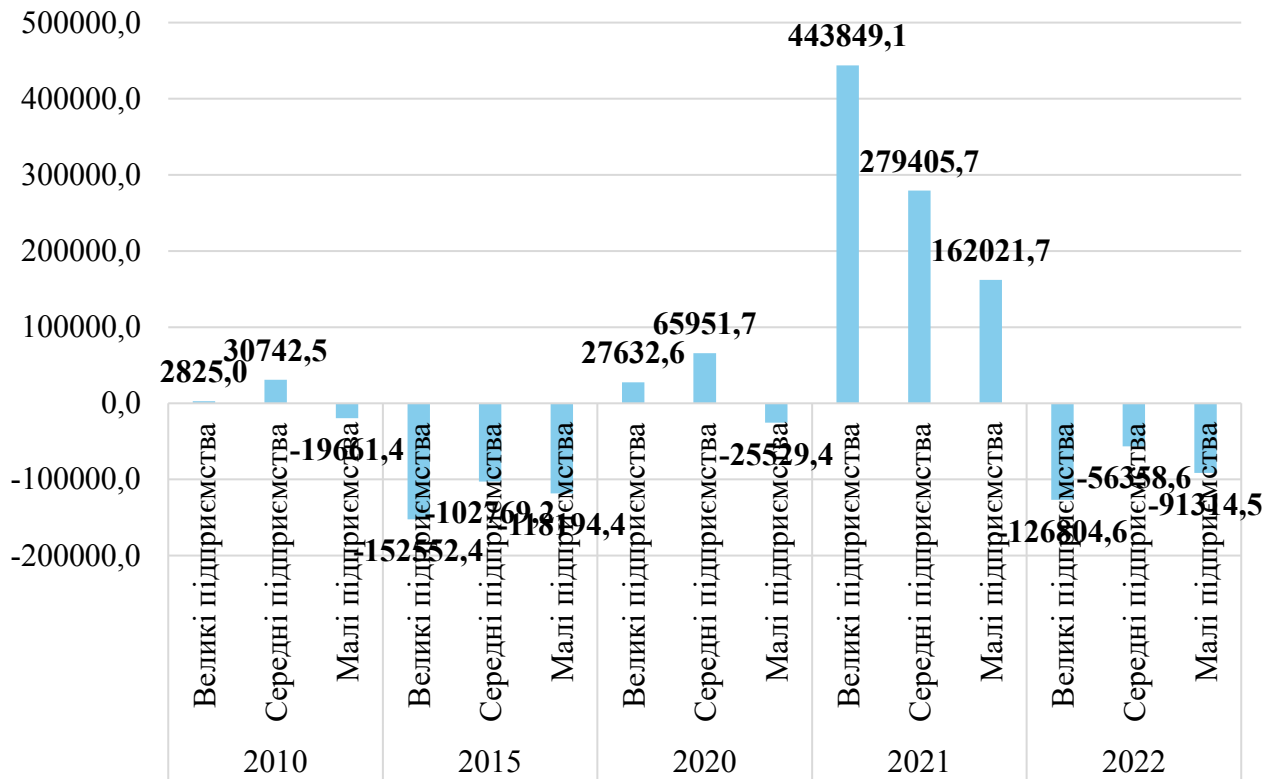


Рис. 2.33. Динаміка чистого фінансового результату господарської діяльності підприємств України, млн грн

*Джерело: складено автором за даними [31]*

Стратегічні курси розвитку національних економік провідних країн світу головним пріоритетом до 2050 року обрали цінності сталого розвитку, проекти кліматичної нейтральності, захисту та збереження ресурсів, соціальної та економічної справедливості, рівності та інклюзивності, врахування потреб і інтересів як теперішніх, так і майбутніх поколінь. У практиці управління бізнесом реалізація даних пріоритетів проявляється через програми соціальної відповідальності та ESG-практик менеджменту. Соціальна відповідальність бізнесу функціонує не лише як спосіб відповідати потребам часу і суспільства. Вона вже постає ключовим інструментом накопичення іміджевого капіталу компаній, досягнення стратегічних конкурентних переваг та максимального

задоволення інтересів всіх зацікавлених партнерів і стейкхолдерів підприємств. Сьогодні практично всі брендовані підприємства світу та України мають чітко визначені програми і проекти соціальної відповідальності власного бізнесу, які відповідають сучасним запитам суспільства і фінансуються за рахунок коштів компаній. У сучасній практиці соціальна відповідальність вже стала неодмінною рисою сталого бізнесу та корпоративної політики значної кількості українських компаній. У рейтинг найбільш відповідальних бізнес-суб'єктів України 2023 року потрапили такі відомі у країні компанії, як: Група «Lidea» (постачання насіння для аграріїв), фармацевтичні компанії «Фармак» і «ІнтерХім», оператор мобільного зв'язку «Київстар», сукупність магазинів краси та здоров'я «Eva», комерційний банк «Пумб», ритейлери «Фокстрот» та АТБ корпорація, компанія «CEMARK» (будівельні матеріали), онлайн казино «Cosmolot». Щорічно даний рейтинг розширюється за рахунок реалізації соціально відповідальних програм захисту навколишнього середовища, збереження ресурсів, соціальної підтримки співробітників, сприяння розвитку територіальних громад, допомоги соціально вразливим верствам населення, фінансовій підтримці обороноздатності країни та інших. Механізм соціальної відповідальності поступово перетворюється на ефективний інструмент трансформаційних перетворень підприємств України у напрямку сталого розвитку, що відповідає провідним тенденціям розвитку світової економіки та суспільства.

Існуючи проблеми розвитку українських підприємств (низький рівень інноваційної активності, дефіцит кредитно-фінансового і інвестиційного забезпечення, збитковість бізнесу) потребують розробки і реалізації заходів з системної трансформації управління бізнесом, метою яких має стати підвищення його рентабельності, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та підвищення ступеня захищеності від ризиків і загроз зовнішнього і внутрішнього середовища. З урахуванням провідних світових тенденцій і трендів розвитку європейського ринку, головними орієнтирами таких системних трансформацій для компаній України мають стати

перетворення у напрямку сталого інклюзивного розвитку та становлення «зеленої» національної економіки.

## Висновки до розділу 2

У розділі за допомогою експертного методу був проведений аналіз сучасного стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств. У результаті проведеного дослідження за допомогою спеціально розробленої анкети було з'ясовано цілі встановлення трудових відносин працівників із підприємствами та проаналізовано низку аспектів: особливості їхньої роботи, межі відповідальності, можливості професійного і кар'єрного розвитку, рівень обізнаності щодо стратегічних напрямів діяльності підприємства, характер взаємин у колективі та задоволеність результатами роботи. Крім того, досліджувалися основні тенденції побудови мотиваційних механізмів (як матеріальних, так і нематеріальних), ефективність комунікації зі стейкхолдерами, технології продажу продукції, набір навичок і забезпечення (за різними типами), морально-психологічний клімат, а також погляди на ефективність діяльності підприємств у сучасних умовах. Порівнювалися думки працівників різних управлінських рівнів. Оцінка факторів, що впливають на ефективність роботи підприємства, його структурних підрозділів і розвитку персоналу, дозволила виявити певні особливості та проблеми, які можуть суттєво впливати на процес організаційних трансформацій у перспективі.

Серед основних проблем були виявлені труднощі у визначенні розміру заробітної плати як ключового мотиватора для продуктивної роботи працівників, а також питання психологічного стану більшості співробітників, командоутворення, розподілу функціональних обов'язків та ролей підрозділів. До позитивних аспектів у роботі віднесено високу обізнаність працівників щодо основних цілей та завдань свого підрозділу, а також їхніх функціональних

обов'язків; регулярну роз'яснювальну роботу керівників з виконавцями стосовно завдань і очікуваних результатів; етичне спілкування, низький рівень конфліктності та підтримку ініціатив.

Оцінка провідних тенденцій на розвиток підприємств в Україні показала істотний негативний вплив на розвиток бізнесу наслідків військового конфлікту. Це зумовило різке зниження підприємницької активності та кількості бізнес-суб'єктів, яка у 2022 році становила близько 262 тис од. Світові та національні тренди загострення конкурентної боротьби призвели також до укрупнення бізнесу та зростання кількості великих підприємств. Незважаючи на це, основна частка доходів (44,5%) забезпечується середніми бізнес-суб'єктами економіки України. Найвищі показники рентабельності у 2022 році продемонстрував великий бізнес із середнім розміром чистого прибутку 256 млн грн. Швидке створення нових більш доступних і інклюзивних ринків та зростанні світового попиту на агропродовольчі товари призвело до змін у вартісно-товарної структури економіки України, які характеризуються зростанням питомої ваги сільського господарства та скороченням частки промисловості. За останні роки Україна залишалась третім за обсягами і вартістю постачальником продовольчих товарів до країн ЄС. Значні ризики подальшого розвитку національної економіки пов'язані із зниженням рейтингів її інвестиційної привабливості та різким скороченням обсягів іноземного інвестування – до 4247 млн дол США. (36,5% у порівнянні з 2021 роком). Зниженням також характеризується місце України у світовому рейтингу інноваційного розвитку. Стратегічним драйвером подальшого розвитку світової та національної економіки є диджиталізація. Серед лідерів у сфері цифрових трансформацій постали Дніпропетровська, Одеська та Тернопільська області.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 1, відображено у наукових працях автора [49, 50].

Список використаних джерел: [1, 5, 10, 31, 36, 50, 61, 62, 71, 73, 78, 88, 90, 97, 99, 101, 102, 105, 108, 132, 133, 135, 151, 153, 188, 190, 193].



## РОЗДІЛ 3

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Оцінка особливостей роботи з персоналом та потенціалу організаційних трансформацій підприємства

Підтримуємо позицію, що в процесах організаційних трансформацій на підприємстві важливим фактором успіху є відношення персоналу до запланованих змін, і чим більша зацікавленість у позитивному результаті буде у людей, тим вища самоорганізація і продуктивність. Тож цікавило питання щодо того, як працівникам, на їх думку, слід сприймати трудові відносини з підприємством. Думки опитаних розподілились наступним чином (рис. 3.1).

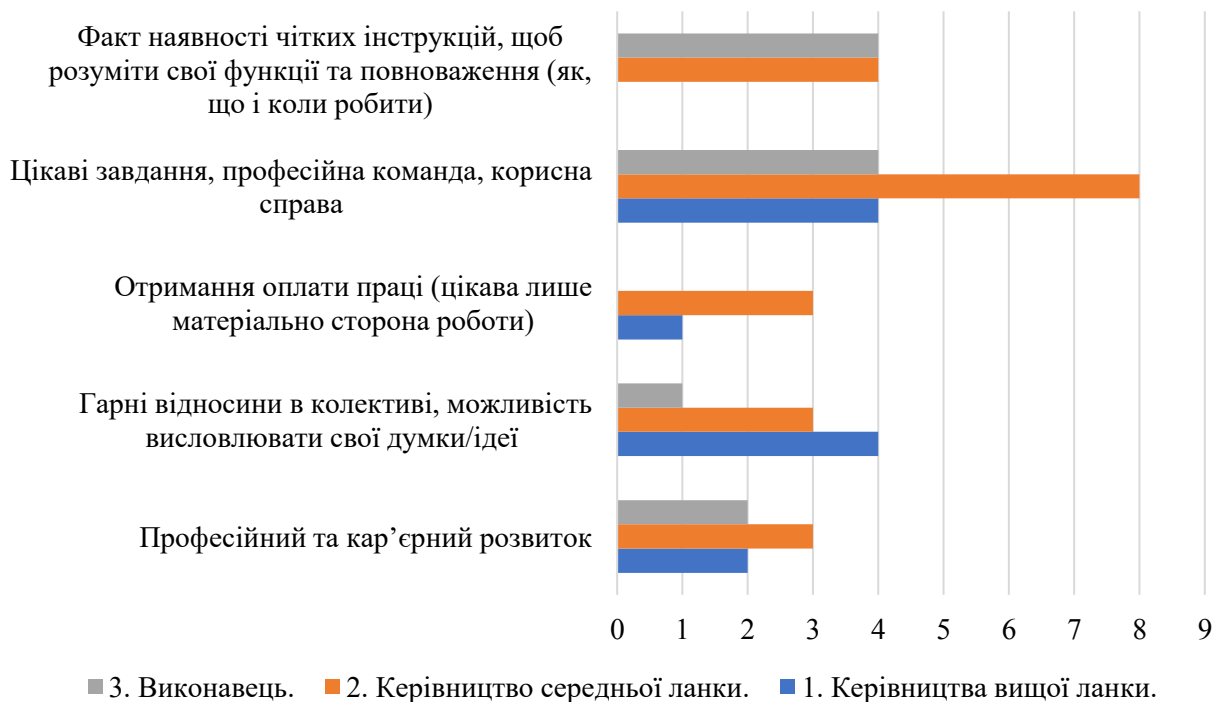


Рис. 3.1. Особливості сприйняття працівника трудових відносин з підприємством

Перш за все, це цікаві завдання, професійна команда, корисна справа, за таке сприйняття трудових відносин висловились 37,2 % опитаних, причому переважно це думка керівників середньої ланки. Далі за балами факт наявності чітких інструкцій, щоб розуміти свої функції та повноваження (як, що і коли робити). Причому виконавці в рівних частках обрали це твердження і цікаві завдання та команду. За цікаві завдання, професійну команду, корисна справа, а також гарні відносини в колективі, можливість висловлювати свої думки/ідеї рівноважно висловились представники вищої ланки менеджменту. Цікаво, що в такому контексті отримання оплати праці посіло останню сходинку, тож цікава лише матеріально сторона роботи виявилась для 9,3 % і це переважно керівники середньої ланки. Жодного виконавця не проявило таку позицію у сприйнятті трудових відносин. Не скажімо, що це погано, це суто питання мотиваторів, і якщо за хорошу роботу керівник відділу очікує матеріальної винагороди, то, напевно, це бажання таким чином виокремити свій вклад, зважаючи на його відповідальність за організацію роботи підлеглих. Треба брати до уваги кінцеві результати таких ключових осіб, і тоді тільки давати якісну оцінку. Тим паче у попередньому розділі було виявлено проблеми взагалі з системою справедливої моделі мотивації на підприємствах. З метою оцінки поточної роботи персоналу підприємств зведено їх відповіді у таблицю. Нижче (у табл. 3.1) наведений блок питань про роботу опитаних працівників та міжособистісні відносини в колективі. Зважаючи на такий розподіл думок опитаних, проведемо узагальнення отриманих результатів. Так до найбільш позитивних аспектів у роботі опитаних працівників слід віднести (стверджувальна відповідь):

- чітке уявлення про основні цілі та завдання діяльності структурного підрозділу (93 %);
- надання оцінки ефективності діяльності своїм керівником (67,4 %);
- отримання від керівника пояснення того, чого від очікує від роботи підлеглому (76,7 %);
- інформування керівником про значущість для підприємства праці підлеглому (62,8 %);

**Розподіл відповідей про роботу працівників підприємств та міжособистісні відносини в колективі**

№ з/п	Питання	Відповідь		
		Так	Ні	Важко сказати
1.	Чи обізнані Ви щодо мети та основних завдань підрозділу, де Ви працюєте?	40	0	3
2.	Чи Ви отримуєте результати оцінювання ефективності Вашої праці від керівника підрозділу?	29	8	6
3.	Чи отримуєте Ви роз'яснення від безпосереднього керівника щодо очікуваних результатів Вашої роботи?	33	2	8
4.	Чи поясню Вам менеджер значущість Вашої роботи для діяльності підприємства?	27	7	9
5.	Чи переважають засоби матеріального стимулювання на Вашому підприємстві?	15	16	12
6.	Чи переважають засоби нематеріального стимулювання на Вашому підприємстві?	8	17	18
7.	Чи обізнані Ви щодо переліку своїх функціональних обов'язків?	40	1	2
8.	Чи маєте Ви змогу проявляти ініціативу та висловлювати власні думки?	36	2	5
9.	Чи маєте ви змогу обговорити певні питання під час бесід з керівником?	34	8	1
10.	Чи проводяться у Вашому підрозділі регулярні збори для обговорення важливих питань?	32	9	2
11.	Чи маєте Ви неформальне спілкування з керівником у позаробочий час?	24	14	4
12.	Чи є факт використання підвищення тону або некоректного поводження з боку керівника?	4	33	6
13.	Чи можете Ви дати високу оцінку існуючій організаційній культурі на підприємстві?	27	6	10

- обізнаність у своїх функціональних обов'язків (93 %);
- можливість для прояву ініціативи, висловлювання власних думок підлеглими (83,7 %);
- проведення індивідуальних бесід з підлеглими для обговорення важливих питань (79 %);
- практика проведення у структурному підрозділі регулярних зібрання для обговорення нагальних питань (74,4 %);
- коректне поводження та етичне спілкування керівника з підлеглими (76,7 %);

– висока оцінка існуючої організаційної культури на підприємстві в цілому (62,8 %).

Аналіз відповідей опитаних дозволив визначити певні проблеми у роботі (за наданими негативними відповідями):

– неформальне спілкування працівників з безпосереднім керівником у позаробочий час (тільки 32,6 % - відповідь «Ні», що в принципі ще раз наголошує на раніше виявленому перевантаженні та понаднормовою роботою. Хоча деякі керівники робили коментар щодо наявності такого спілкування у разі позапланової ситуації);

– використання керівником переважно засобів матеріального стимулювання підлеглих (37,2 % – відповідь «Ні», 27,9 % вагалися у відповіді). Однозначно проблемний чинник, зважаючи на виявлену в цій вибірці значущість заробітної плати;

– використання засобів нематеріального стимулювання (39,5 % зауважили, що на підприємстві відсутній такий вид мотивування, а 41,8 % взагалі не змогли дати відповідь, що свідчить про наявність непрозорих мотиваційні механізмів для підлеглих загалом).

Ще один аспект забезпечення ефективної роботи – потенціал працівників до виконання функціональних обов'язків. Раніше у попередніх питаннях вже наголошувалось на чинниках, що заважають успішній роботі підприємства, серед яких було виявлено недостатність на ринку праці людей з відповідною кваліфікацією. На рис. 3.2 наведені результати розподілу думок опитаних щодо того, чи вистачає на їх підприємстві кваліфікованого персоналу для виконання необхідних функцій.

Однозначну стверджувальну відповідь надали 70 % опитаних працівників, що є позитивним фактом в роботі їх підприємств, тобто їм вдається або залучити потрібних людей ззовні, або підготувати свої кадри.

Так 2 % опитаних ще відчувають недостатність кваліфікованого персоналу через виникнення нових завдань, бо необхідно суміщати обов'язки, що виникають спонтанно в сьогоденних умовах.

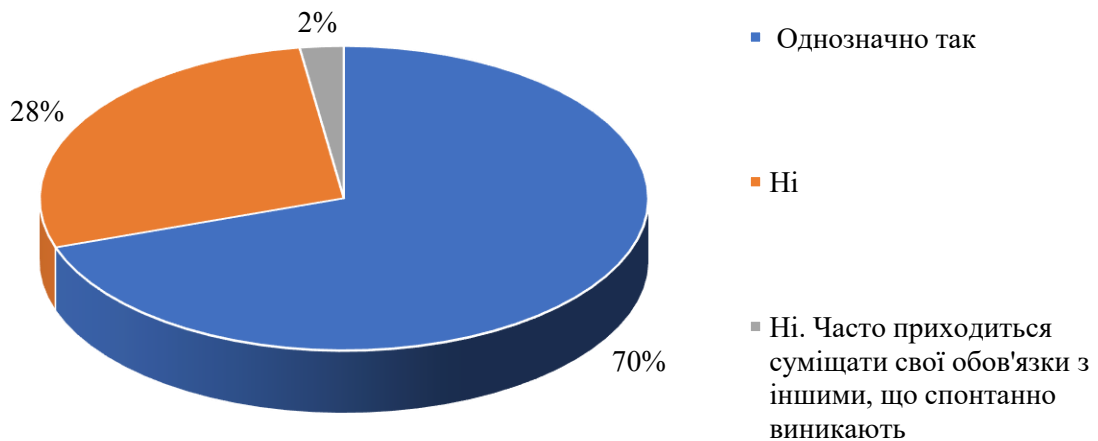


Рис. 3.2. Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи достатньо, на Вашу думку, персоналу з відповідною кваліфікацією для виконання необхідних завдань?»

Про однозначну гостру потребу у кваліфікованих співробітниках повідомили 28 % опитаних працівників, цікаво, що з них 71,4 % - це керівники середньої ланки, тобто ті люди, які безпосередньо контролюють та первинно оцінюють ефективність підрозділу. Тож об'єднання цього факту і попередньо отриманого результату щодо неефективності розподілу обов'язків та проблем перенавантаження, дозволило констатувати відсутність реакції вищого керівництва на формування суттєвого ризику опору у разі змін.

Порівняємо цю надану інформацію з результатами самооцінювання працівників. На рис. 3.3 подано результати розподілу думок опитаних з приводу того, чи вистачає їм знань, умінь і навичок для використання сучасних інформаційних технологій і продуктів у своїй повсякденній професійній діяльності, а також бажання підвищити їх рівень.

Як бачимо з наведеного розподілу, в більшості випадків відповіді позитивні, оцінюють свої цифрові навички на високому та достатньому рівні 67,4 % опитаних працівників. На середній рівень оцінили свої знання та уміння у використанні сучасних інформаційних технологій і продуктів 30,2 %. Цікавим

є факт, що незважаючи на такі доволі високі результати переважна більшість (90,7 %) бажає підвищити рівень своїх знань, умінь і навичок щодо використання інформаційних технологій і програмних продуктів у своїй повсякденній професійній діяльності. Не хочуть підвищувати рівень навичок 10,5 % тих, хто має високий їх рівень, через задоволення своїм рівнем цифрових навичок, а також 15 % з тих, кому для чогось вистачає, для чогось ні.

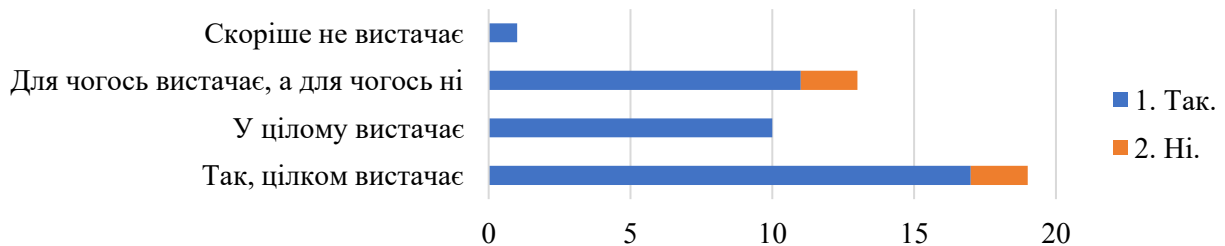


Рис. 3.3. Розподіл відповідей респондентів щодо самооцінювання своїх цифрових знань, умінь, навичок та бажання підвищити їх рівень

Цифровізація в сьгоднішніх реаліях торкнулась багатьох бізнес-процесів, а отже значна частина організаційних трансформацій так чи інакше пов'язується саме з інформаційними технологіями. Оскільки респонденти майже однотайно виявляють бажання покращення своїх цифрових навичок, логічним стає погляд на те, стосовно яких саме інформаційних технологій і продуктів вони хотіли б підвищити рівень своїх знань, вмінь і навичок. Отримані результати візуалізовано на рис. 3.4.

З отриманого розподілу видно, що максимально зацікавлені працівники у користуванні різноманітними планерами, засвоєнні технологій фінансових підрахунків та прогнозування, автоматизації бази даних за клієнтами та постачальниками, партнерами компанії. Далі за популярністю запитів посили з однаковим балами технологій електронного документообігу, користування соціальними мережами, а також використання маркетингових сервісів, налагодження бізнес-аналітики, управління SMM-системами. Найменш цікавими виявились технології електронного листування (1,8 %).

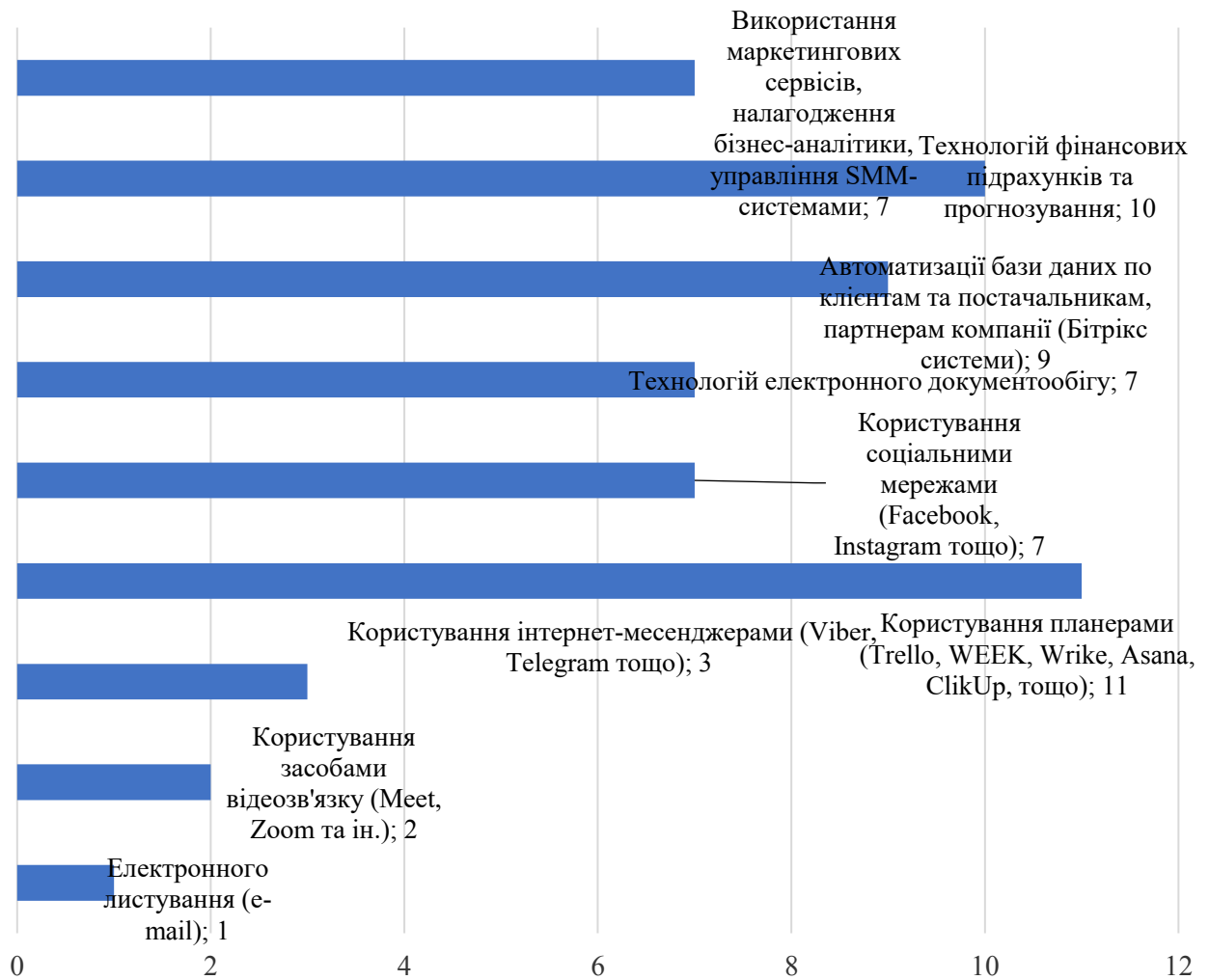


Рис. 3.4. Розподіл відповідей респондентів щодо інформаційних технологій і продуктів, за яким вони хотіли б підвищити рівень своїх знань, вмінь і навичок

Також для уточнення напрямів організаційних трансформацій на підприємстві працівникам було поставлене питання щодо того, щоб вони змінили в своїй роботі, якби мали таку можливість. Результати представлені на рис. 3.5.

Працівники бажають змін у заробітній платі, програмному забезпеченні, технічних пристроях. Також було наголошено на доцільності перегляду підходу до організації роботи та розподіл обов'язків та індивідуальних графіків роботи.

Наступне питання стосувалось з'ясування, чи існує на підприємстві практика обміну знаннями та досвідом між співробітниками. Це дуже важливий момент, особливо що стосується роботи під час організаційних трансформацій, коли майже всі виходять з зони комфорту та стикаються з новими завданнями.

Ситуація виявилась досить сприятливою для змін, бо персонал неформально ділиться інформацією і вчиться на індивідуальній основі (55,8 %). Щодо наявності формальних інструментів для обміну досвідом (семінари, презентації, зустрічі, наставництво тощо), то 25,6 % респондентів відповіли про наявність таких, але наголосили на нерегулярном їх проведенні.



Рис. 3.5. Розподіл відповідей респондентів щодо бажаних змін в своїй роботі

Важливим з точки зору стабільності та життєвого циклу колективу питання щодо плинності. Працівникам пропонувалось оцінити плинність кадрів на своєму підприємстві за шкалою від 0 до 5, де 1 – ніхто ніколи не звільнявся з нашої організації за час Вашої роботи тут, 2 – звільнення дуже рідкі, 3 – важко сказати однозначно, 4 – звільнення є дуже частими, 5 – штат організації майже цілком оновився за час Вашої роботи тут.

Таке питання виявилось складним, і переважна більшість (62,3 %) не змогла її оцінити однозначно. При цьому 30,2 % опитаних наголосили, що звільнення дуже рідкі на їх підприємстві. Вважають звільнення дуже частими 3,8 % опитаних.



Через порушення звичності у питанням роботи під час організаційних трансформацій важливо мати чіткі, заздалегідь визначені механізми реагування на конфліктні ситуації. Тож цінним стає досвід організації в цьому контексті. Відповіді на питання щодо наявності та якості системи вирішення конфліктів серед працівників розподілились таким чином: 55,8 % зазначили про наявність неформальної системи врегулювання конфліктів, скарг тощо, а той час як 18 % опитаних відзначили відсутність такої системи на підприємстві.

Також на обговорення було винесено питання щодо того, як би працівники охарактеризували процес оцінки результатів роботи працівників вашого підприємства (рис. 3.6). Цей аспект є актуальним, оскільки багато нарікань були саме на розмір оплати праці.



Рис. 3.6. Характеристика процесу оцінки результатів роботи працівників підприємства

Виявилось, що ситуація, дійсно, недосконала. З опитаних 37,2 % повідомили, що час від часу працівники проходять неформальну оцінку за різними критеріями, що змінюються. В той час, як 27,9 % працівників взагалі

підтвердили відсутність система оцінки роботи персоналу. Прикро, що з урахуванням КРІ (ключових показників ефективності) оцінювання відбувається лише у 20 % випадків. Слід зауважити, що це суттєвий недолік, який потребує докорінного вирішення. За умов розробки дієвої системи оцінки має суттєво знизитись проблемність визначення задовільного рівня заробітної плати.

Першочерговість вирішення цих питань ще раз підтверджує, той факт, що зв'язок преміювання працівників з реальними результатами їхньої діяльності в цілому вбачають 65 %, причому з них тільки 20,9 % чітко мають прозорі критерії преміювання. Про відсутність премій взагалі висловились майже 35 % опитаних.

На рис. 3.7 наведені узагальнені результати оцінки політики та системи розвитку персоналу на підприємствах.



Рис. 3.7. Результати оцінки політики та системи розвитку персоналу на підприємствах

30 % респондентів наголошують на відсутності на їх підприємствах виробленої політики та системи розвитку персоналу. Решта (70 %)

повідомляють про те, що в цілому система розвитку персоналу на їх підприємстві зводиться до підвищення кваліфікації, з них 21 % зробити уточнення щодо високої прихильності керівництва та цінності даного факту. В той же час на питання, чи інвестує підприємство постійно в навчання свого персоналу, стверджувальну відповідь надали 17 % опитаних, решта наголосили на підвищенні кваліфікації персоналу виключно за власний рахунок.

А яка ж реальна картина щодо підвищення кваліфікації на поточному підприємстві, визначимо, враховуючи місце та час проходження (рис. 3.8).

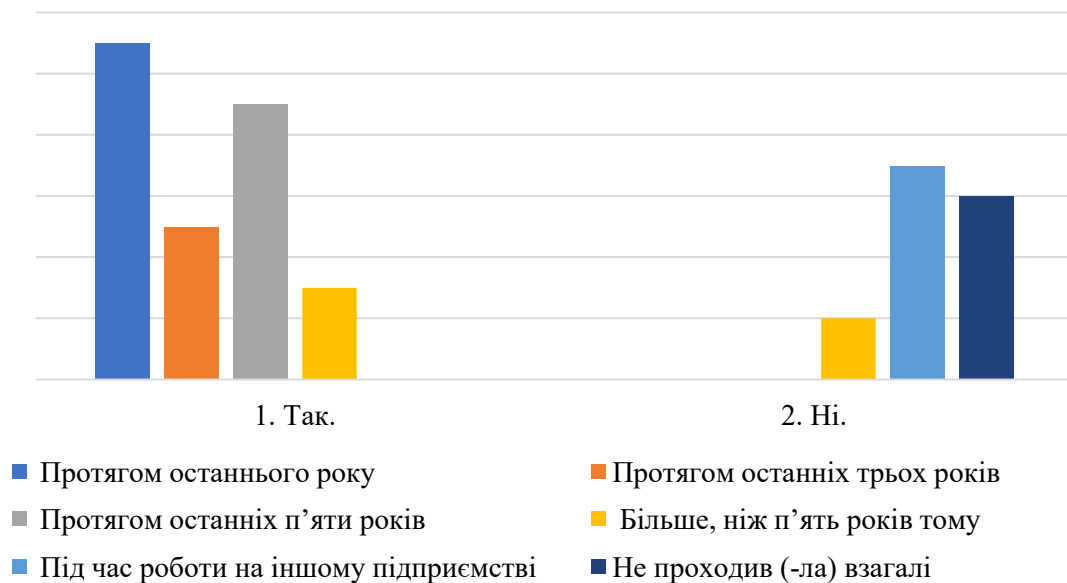


Рис. 3.8. Результати оцінки факту проходження підвищення кваліфікації на підприємствах

Отже, 65 % опитаних підтверджують факт розвитку через підвищення кваліфікації під час роботи на даному підприємстві, з них 39,3 % протягом останнього року. Майже 12 % взагалі не займались підвищенням кваліфікації.

Розберемося, які саме тематичні семінари (курси, тренінги, майстер-класи) були найбільш цікавими та корисними для працівників на курсі підвищення кваліфікації (рис. 3.9).

Згідно з дослідженнями, більшість працівників відчуває потребу в практичних вебінарах, присвячених актуальним змінам, що стосуються їхніх

обов'язків. На другому місці, хоч і з помітним відставанням, розташувалися заходи, присвячені використанню інформаційних технологій.

Практика показує, що формування мотивації до ефективної роботи суттєво залежить від очікувань працівників та їхніх фактичних результатів у межах конкретного підприємства. На рисунку 3.10 відображені результати сприйняття трудових відносин працівниками, як потенційно бажаних, так і наявних. Оцінки виставлялися за значущістю для працівників за шкалою від 1 (найвищий пріоритет) до 5 (найменша важливість).



Рис. 3.9. Результати вибору працівниками актуальної тематики курсів підвищення кваліфікації

Аналіз потенційного сприйняття роботи показав, що працівники на перше місце ставлять цікаві завдання та корисну діяльність. Другу позицію займають добрі відносини в колективі. Далі слідує чіткі інструкції щодо виконання роботи, а після цього — можливості для професійного та кар'єрного розвитку. Матеріальна сторона роботи займає останню позицію в списку бажаних умов.

Проте в реальності, на поточній роботі, працівники на перше місце ставлять матеріальну зацікавленість, тобто заробітну плату. Це пов'язано з тим,

що фінансова винагорода є ключовим елементом, що забезпечує задоволення базових потреб працівників та їхніх сімей.

На другому місці серед бажаних аспектів роботи працівники відзначили професійний та кар'єрний розвиток. Третю позицію зайняли чіткі інструкції щодо виконання роботи. Далі йдуть гарні відносини в колективі, а вже потім – цікаві завдання, робота у професійній команді та корисна справа.

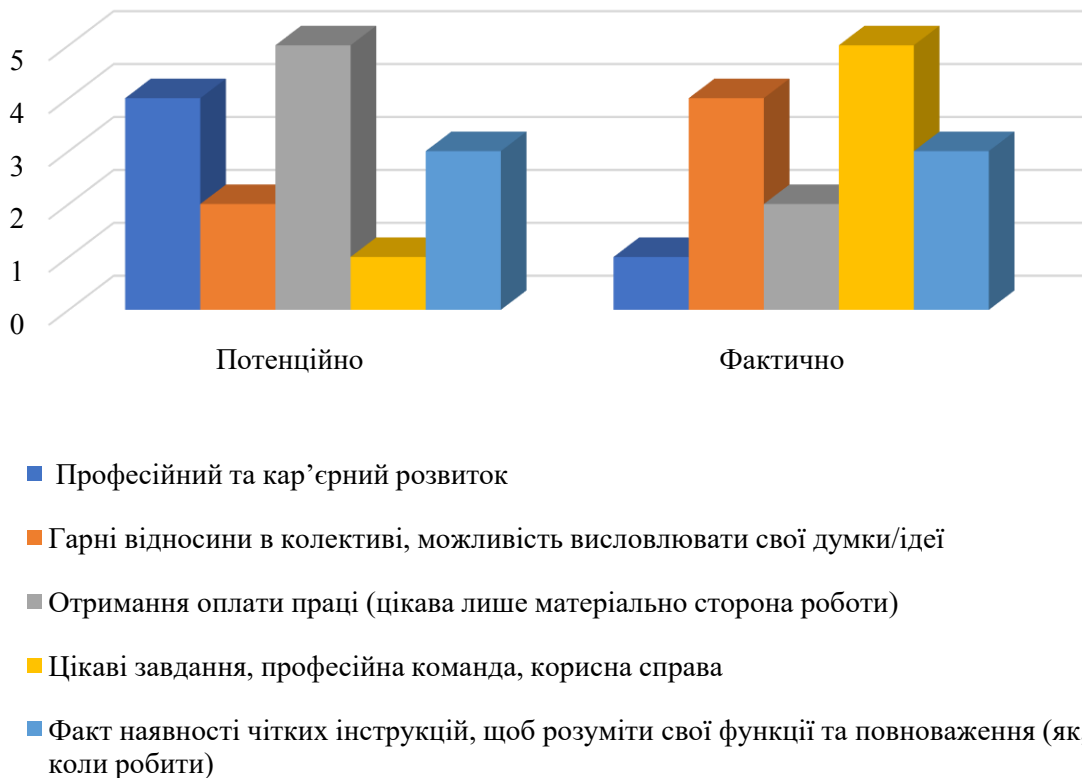


Рис. 3.10. Загальна модель трудових відносин працівників підприємств (потенційно та за фактом)

Таким чином, можна відзначити, що в бажаній моделі трудових відносин (мотиваційному профілі) працівників співпадіння з реальністю спостерігається лише за параметром наявності чітких інструкцій. Це важливо для того, щоб розуміти свої функції та обов'язки, зокрема як, що і коли робити. Зазначена характеристика значною мірою формує мотиваційний профіль працівників.

З огляду на загальну стурбованість працівників через можливу втрату роботи та відчуття постійної напруги й стресу, розбіжності між бажаним і фактичним станом трудових відносин видаються цілком обґрунтованими.

Як вже було зазначено, організаційні трансформації часто пов'язані зі змінами в повсякденній діяльності персоналу. Це спонукало дослідити питання готовності працівників брати на себе додаткові обов'язки у разі виникнення виробничої необхідності. Розподіл відповідей, взятих до уваги з урахуванням їх статусу в ієрархії, представлений на рисунку 3.11.

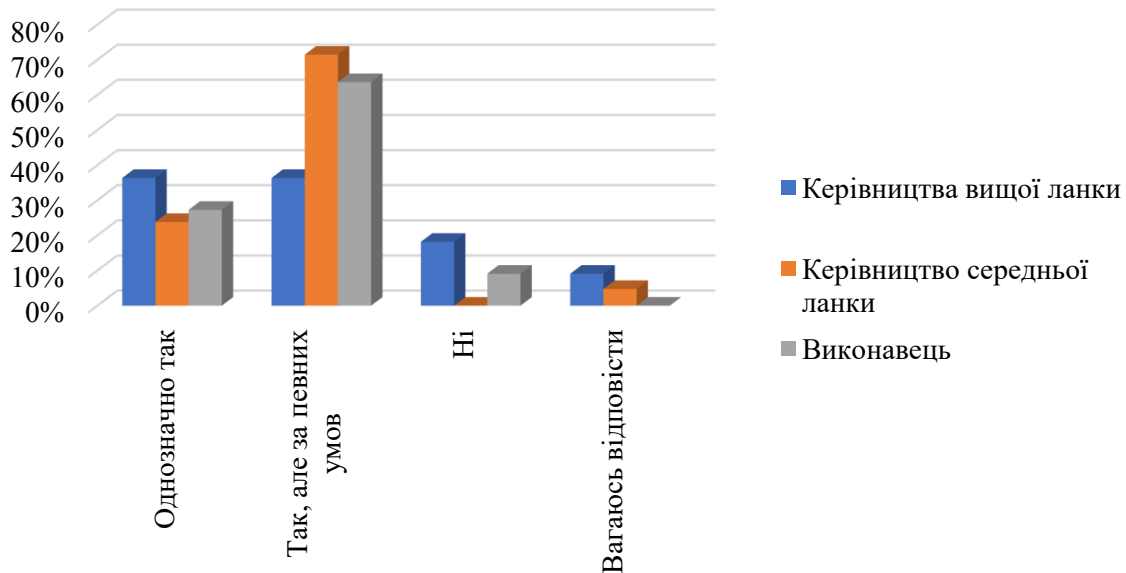


Рис. 3.11. Оцінка готовності працівників підприємств взяти на себе додаткові функції

Думка керівників вищої ланки в основному стверджувальна, але половині з тих, хто погоджується на виконання додаткових функцій, потрібні гарантії щодо дотримання певних умов. Понад 70 % керівників середньої ланки теж погоджуються на додаткові функції, але тут простежується чітке тяжіння саме до певних умов. У виконавців схожа позиція, хоча цікаво що з них не було тих, хто вагається у однозначній відповіді. В контексті організаційних перетворень динаміка таких відповідей в цілому є позитивним чинником.

Отже, відштовхуючись від мотивації та очікувань персоналу, з опитування впливала готовність переважної більшості працівників до виконання додаткових функцій, але за певних умов. Далі уточнимо, які види заохочень були б для них значущими у разі виконання нової/додаткової роботи (рис. 3.12).

З наведеного розподілу думок видно, що для працівника є значущими

підвищення заробітної плати (23,2 %), премія (16,2 %), висока оцінка робочих якостей з боку керівника (13,1 %) та кар'єрне зростання (10,1 %).



Рис. 3.12. Значущі для працівників види заохочень у разі виконання нової/додаткової роботи

У сучасних умовах України бізнес активно демонструє соціальну відповідальність, зокрема через участь у волонтерській діяльності. Ця діяльність зазвичай фінансується за рахунок доходів підприємства або, за бажанням, особистих коштів працівників. Результати опитувань показують, що відповіді на питання про залученість підприємств до соціальних чи волонтерських ініціатив розподілилися таким чином: більшість респондентів (39,5 %) зазначили, що підприємство зосереджується виключно на економічній діяльності.

Водночас, 30,2 % учасників опитування підтвердили, що соціальна діяльність є регулярною, а підприємство гнучко реагує на актуальні соціальні проблеми регіону або країни, залучаючи значну кількість працівників до цих

процесів. Ця активність також впливає на організаційні зміни та має бути врахована при їх плануванні. Крім того, 11 % респондентів заявили, що наразі їхні підприємства не займаються соціальною діяльністю, але планують запровадити такі ініціативи у найближчому майбутньому. Окремі відповіді вказували на особисту участь керівників підприємств у волонтерських проєктах, що свідчить про індивідуальну ініціативу та приклад для інших співробітників.

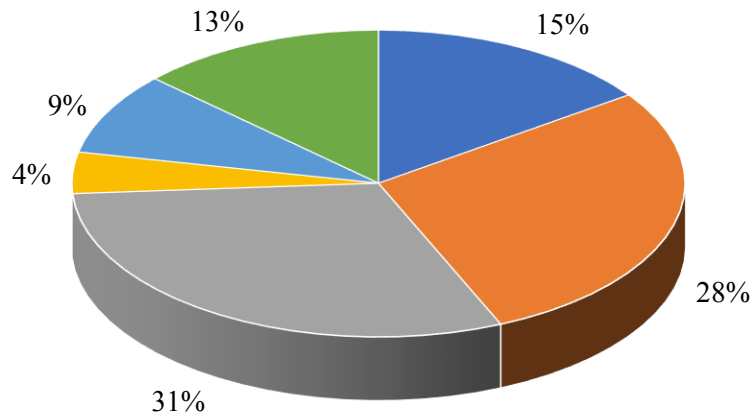
Наступне, що нас цікавило, чи проводились на підприємствах організаційні трансформації (реорганізації). Це той вадливий досвід, який здатний суттєво підсилити потенціал підприємства у здійсненні організаційних трансформацій, оскільки це знижує невизначеність, невпевненість у силах, психологічний дискомфорт від виходу людини з так званої «зони комфорту».

А в сьогоденних безпекових умовах люди в Україні і так потерпають від відчаю і страхів втратити все, зокрема роботу. Тож наголосимо на тезі, що наявність досвіду трансформацій (не так і важливо успішних, чи ні – можна зробити роботу над помилками особисту чи командну) може стати навіть певною конкурентною перевагою суб'єктів господарювання.

Врахуємо цю тезу у побудові методичного підходу до кількісної і якісної оцінки такого потенціалу, що буде розглянуто у наступному підрозділі. У 22 % випадків опитані працівники наголошували, що організаційних трансформацій на їх підприємствах не було. Щодо тих підприємств, які мали досвід таких трансформацій, то вони стосувались різних напрямів, їх розподіл наведено на рис. 3.13.

Як видно з наведеного, частіш за все трансформації стосувались удосконалення організаційної структури управління підприємством (31 %). На другому місці мали місце заходи щодо оптимізації бізнес-процесів (28 %). І на третьому місці по частоті застосування опинились зміни у системі управління та мотивації персоналу підприємства. Найменш популярними виявились заходи з формування організаційної культури та цінностей підприємства (4 %).





- Система управління та мотивації персоналу підприємства
- Оптимізації бізнес-процесів
- Удосконалення організаційної структури управління підприємством
- Формування організаційної культури та цінностей підприємства
- Система управління капіталом і фінансами
- Виявлення "точок зростання" з можливою подальшою інтеграцією чи диверсифікацією бізнесу

Рис. 3.13. Напрями організаційних трансформацій на підприємствах

Виявлені особливості розвитку (маркери трансформаційного процесу) підприємств наведені на рис. 3.14. Саме вони вказують на вже наявний досвід організаційних трансформацій. Як бачимо з наочно зображеного, незважаючи на проблеми функціонування бізнесу в умовах воєнного стану, опитані переважно відмічають ознаки підвищення економічної ефективності. Почасти це може бути пов'язано з вже адаптацією до нових викликів, та подоланням первинного шоку працівників, коригуванням планів на майбутнє.

Серед позитивних маркерів з великим відривом, аде ж все таки більше за частотою згадування виявилось покращення системи мотивації, далі називались посилення гнучкості організаційної структури підприємства (децентралізація) та зростання інвестицій у проекти вашого підприємства. Серед негативних маркерів на першому місці було відмічено зниження (або відсутність) інвестицій у проекти вашого підприємства, на другому – застарілість системи мотивації персоналу, відсутність суттєвих змін заробітної плати.

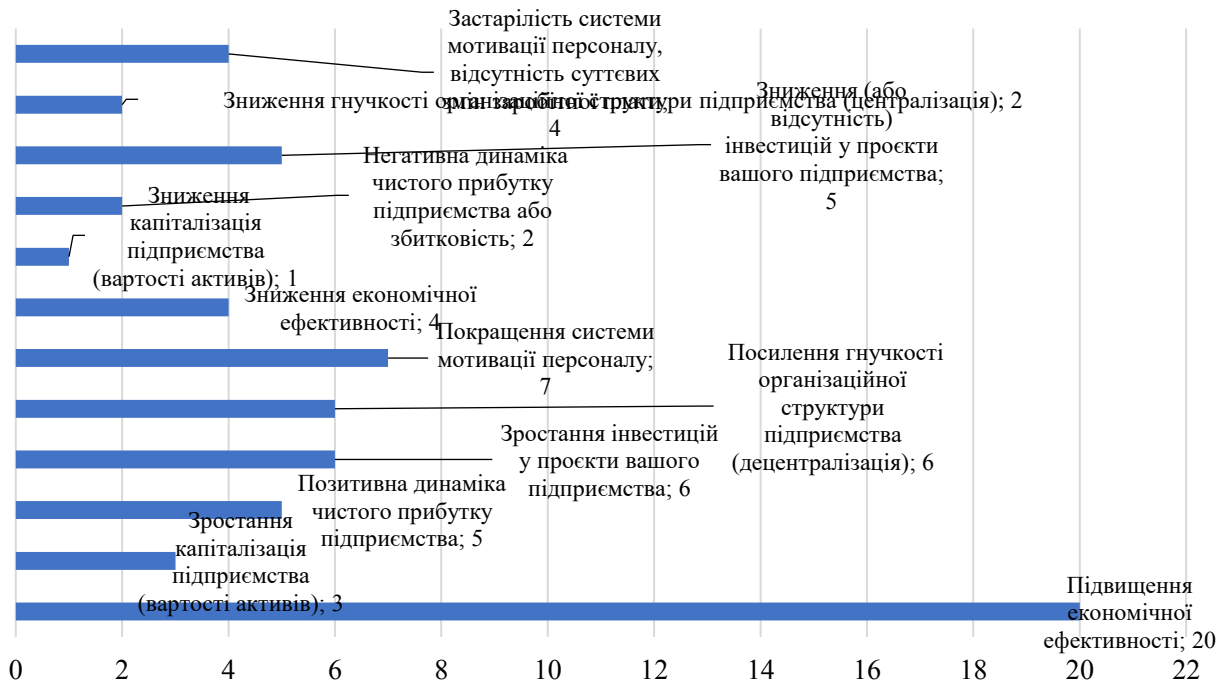


Рис. 3.14. Особливості розвитку (маркери трансформаційного процесу) підприємств

Схожим, незважаючи на динаміку, стало намагання підприємств останнім часом впорядкувати організаційні питання інвестицій та мотивації персоналу.

На рис. 3.15 наочно зображено результати дослідження особливостей зовнішнього середовища підприємства (макро- та мікрорівень).

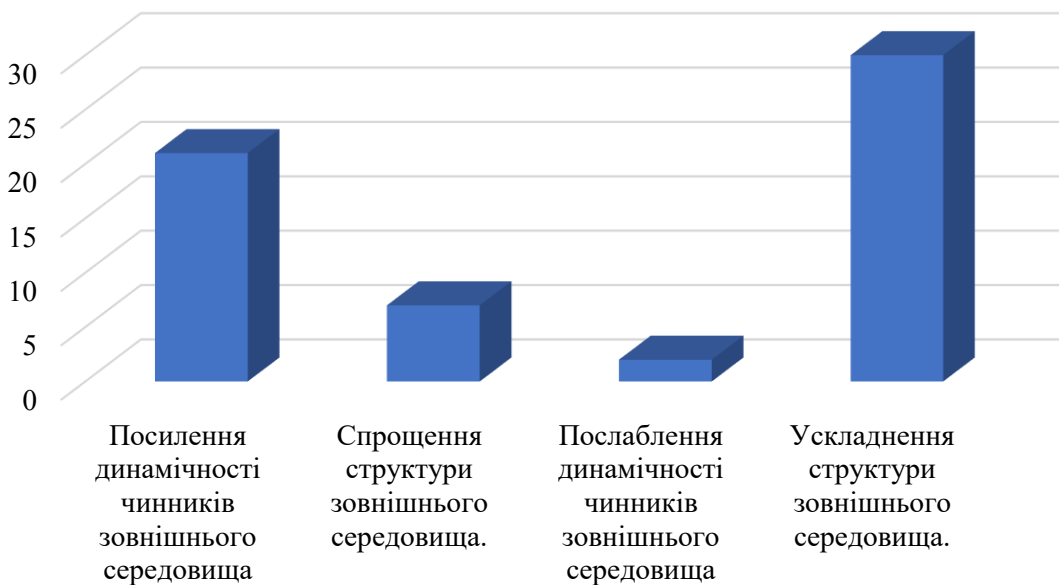


Рис. 3. 15. Виявлені особливості зовнішнього середовища підприємств (макро- та мікрорівень)

Дослідження показали, що у 50 % випадків підприємства зустрічались з ускладненням структури зовнішнього середовища та у 35 % випадків – із посиленням динамічності чинників зовнішнього середовища.

Таким чином, виявлені в ході опитування особливості розвитку підприємств, описані певними маркерами трансформаційного процесу), доцільно врахувати під час оцінки здатності та наявності об'єктивних можливостей планування та реалізації організаційних трансформацій в сучасних умовах господарювання досліджених підприємств. Також з метою посилення обґрунтованості рекомендацій щодо подальшого розвитку слід виходити з ризиків, що несе в собі їх зовнішнє середовище як на макро-, так і на мікрорівні.

### 3.2. Методичний підхід до стратегічного позиціонування підприємства в умовах здійснення організаційних трансформацій як основи його розвитку

Стратегічне позиціонування підприємства завжди має відбуватись з урахуванням як внутрішніх умов розвитку, так і зовнішніх чинників, які можуть ставити під сумнів навіть доцільність стратегій, які здаються перспективними з точки зору сильних сторін суб'єкта господарювання. Зважаючи на мету дисертаційного дослідження приймемо гіпотезу, що інтегральним виразом стану розвитку внутрішнього середовища може слугувати його потенціал. В загальному вигляді потенціал організаційних трансформацій підприємства можна визначати як його здатність до ефективних змін в своїй структурі, процесах, культурі і стратегії з метою адаптації до зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей. Цей потенціал характеризує можливість підприємства реалізувати зміни, які сприятимуть його розвитку та успіху. Як показує практика, потенціал

організаційних трансформацій залежить від наступних ключових чинників, зображених на рис. 3.16.



Рис. 3.16. Чинники формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства

*Джерело: узагальнено автором за [38, 63, 79, 125, 126, 127, 12963]*

Прокоментуємо основні аспекти наведених чинників. Важливим з внутрішніх чинників є відданість і здатність керівництва підприємства до впровадження змін, наявність лідерів, які можуть ефективно керувати процесом трансформації. Наявність організаційної культури, яка підтримує інновації, зміни та безперервне вдосконалення може бути вирішальним у забезпеченні успіху при впровадженні змін. За таких умов співробітники повинні бути відкритими до змін і готовими приймати нові ідеї. Чітка стратегія та бачення майбутнього розвитку, що спрямовують організаційні трансформації та визначають напрямок змін, в сучасних реаліях є одним з проблемних аспектів через безпекову ситуацію в Україні та турбулентність на зовнішніх ринках. Достатність фінансових, людських та матеріальних ресурсів для реалізації змін включає інвестиції в навчання і розвиток персоналу, нові технології та інфраструктуру. Ключовим навіть при забезпеченні вищенаведених чинників стає стан існуючих бізнес-процесів та технологій. Зрозуміло, що наявність

гнучких і ефективних процесів, а також сучасних технологій можуть підтримувати трансформації.

Щодо організаційної структури, то відзначимо, що саме її гнучкість дозволяє швидко адаптуватися до нових умов і вимог. При цьому ефективна комунікація всередині організації здатна забезпечити розуміння і підтримку змін з боку всіх співробітників. І звичайно, не можна недооцінювати вплив чинників зовнішнього середовища, таких як економічні умови, ринкова конкуренція, законодавчі вимоги та інші, які можуть як сприяти, так і перешкоджати певним організаційним трансформаціям. Отже, потенціал організаційних трансформацій підприємства визначається його здатністю до змін і адаптації, яка залежить від поєднання в певній комбінації внутрішніх і зовнішніх факторів. За результатами узагальнення здобутків [12, 30, 46, 86, 95, 105, 150] визначено, що оцінка потенціалу організаційних трансформацій підприємства може здійснюватися за кількома параметрами чи групою ключових показників залежно від розміру досліджуваного суб'єкта господарювання, його ринкової позиції в сучасних реаліях, виду організаційних змін та, відповідно, від необхідного напрямку аналізу (табл. 3.2).

Збір та аналіз даних за цими показниками дозволяє оцінити поточний стан підприємства і визначити його готовність до проведення організаційних трансформацій за фактом та, за необхідності, в динаміці. Для окремо взятого підприємств такі показники здатні перетворитись на систему маркерів трансформаційного процесу.

Визначення маркерів трансформаційного процесу на підприємстві є важливим кроком для успішного проведення організаційних змін. Отже, маркери трансформаційного процесу – це конкретні індикатори або показники, які допомагають відстежувати прогрес змін і оцінювати їх ефективність. Вони дозволяють керівництву підприємства контролювати процес трансформації та вчасно вносити необхідні корективи.

Визначення маркерів трансформаційного процесу в цілому потрібно для наступних цілей [54]:

**Напрями та показники оцінки поточного стану підприємства та його  
готовності до проведення організаційних трансформацій**

Напрямок аналізу	Чинники	Можливі показники
Стратегічна спрямованість	Стратегія та бачення; організаційна культура; зовнішнє середовище	Наявність чітко сформульованої стратегії розвитку, поінформованість персоналу про стратегії, цілі, способи досягнення. Відповідність стратегічних цілей потребам ринку та змінам у зовнішньому середовищі. Динаміка частки ринку
Лідерство та особливості управління	Керівництво та лідерство; організаційна структура та культура	Оцінка лідерських якостей та компетенцій керівників. Рівень підтримки змін з боку керівництва
Гнучкість і адаптивність	Бізнес-процеси та технології; ресурси (наявні та потенційні); зовнішнє середовище	Швидкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Здатність до швидкої перебудови процесів і структури. Готовність до відповідних змін
Фінансові ресурси	Ресурси (наявні та потенційні); стратегія та бачення; зовнішнє середовище	Наявність достатніх фінансових ресурсів для впровадження змін. Позитивна динаміка виручки від реалізації. Рівень інвестицій у розвиток та модернізацію
Людські ресурси	Керівництво та лідерство; ресурси (наявні та потенційні); організаційна культура	Кваліфікація і компетенції персоналу. Наявність програм навчання та розвитку співробітників. Механізми мотивації до розвитку Розвиток цифрових навичок
Технологічний потенціал	Ресурси (наявні та потенційні); бізнес-процеси та технології	Рівень технологічної оснащеності підприємства. Використання сучасних інформаційних систем і технологій
Інноваційна активність:	Бізнес-процеси та технології; ресурси (наявні та потенційні); стратегія та бачення	Кількість впроваджених інновацій за певний період. Рівень інвестицій в науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Частка нової продукції в загальному обсязі
Ефективність бізнес-процесів	Бізнес-процеси та технології; ресурси (наявні та потенційні); керівництво та лідерство	Оптимізація існуючих бізнес-процесів. Використання інструментів процесного управління. Співвідношення результатів та витрат на їх досягнення
Партнерські відносини	Стратегія та бачення; ресурси (наявні та потенційні); зовнішнє середовище	Наявність стратегічних партнерств та альянсів. Відносини з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами
Структура та динамічність зовнішніх чинників	Стратегія та бачення; зовнішнє середовище; організаційна культура	Аналіз ринкових умов та конкурентного середовища. Вплив законодавчих та регуляторних вимог

1. Вимірювання прогресу. Маркери дозволяють оцінювати, наскільки успішно іде процес трансформації у порівнянні з запланованими цілями та

завданнями. Вони забезпечують чітке розуміння, які етапи змін вже реалізовані, а які ще потребують уваги.

2. Ідентифікація проблем. Завдяки маркерам можна швидко виявити проблеми або відхилення від плану. Це дозволяє своєчасно реагувати на труднощі і коригувати дії для забезпечення успіху трансформації.

3. Оцінка ефективності. Визначені заздалегідь, ще на етапі планування, маркери допомагають оцінити ефективність впроваджених змін і їх вплив на роботу підприємства. Цей процес включає оцінку фінансових результатів, продуктивності, задоволеності співробітників і клієнтів.

4. Комунікація та залучення. Використання маркерів трансформаційного процесу сприяє прозорості процесу трансформації. Співробітники та інші зацікавлені сторони можуть бачити реальні результати змін, що підвищує їх залученість і підтримку.

5. Спрощення стратегічного управління. Маркери забезпечують керівництво підприємства інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Вони допомагають визначити, чи відповідають результати трансформації стратегічним цілям підприємства.

5. Планування та адаптація. Маркери трансформаційного процесу дозволяють здійснювати адаптивне планування і вносити зміни до стратегії трансформації на основі отриманих даних. Це, в свою чергу, забезпечує гнучкість і динамічність процесу змін.

Прикладами маркерів трансформаційного процесу можуть бути [54]:

1) фінансові показники (зростання доходів і прибутків; зниження витрат та підвищення ефективності використання ресурсів);

2) операційні показники (поліпшення продуктивності та скорочення часу на виконання ключових процесів; зниження кількості помилок і підвищення якості продукції або послуг);

3) показники задоволеності клієнтів (зростання рівня задоволеності клієнтів і їх лояльності; зниження кількості скарг та збільшення позитивних відгуків);

4) показники залученості та задоволеності співробітників (підвищення рівня залученості персоналу; зниження плинності кадрів та підвищення задоволеності роботою);

5) показники інноваційної діяльності (кількість впроваджених інновацій та нових продуктів; рівень інвестицій у НДДКР та їх результати тощо).

Нагадаємо, що за результатами проведених опитувань працівників підприємств, що такі маркери пов'язують з:

системою управління та мотивації персоналу підприємства;

оптимізацією бізнес-процесів;

удосконаленням організаційної структури управління підприємством;

системою управління капіталом і фінансами;

«точками зростання» з можливою подальшою інтеграцією чи диверсифікацією бізнесу

Таким чином, визначення та моніторинг маркерів трансформаційного процесу є критично важливими для успішного проведення організаційних змін. Ця вимога виходить з самої сутності процесу управління змінами, який на практиці розглядають через комплексний, циклічний і структурований підхід для переходу організацій (ключових осіб, груп) з поточного стану в майбутній стан з передбачуваними вигодами для бізнесу [46]. Вони забезпечують інструменти для вимірювання прогресу, виявлення проблем, оцінки ефективності та прийняття обґрунтованих рішень, що в результаті сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Визначимо рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств ( $Y_{\text{пот}}$ ), скориставшись результатами опитування щодо його елементів.

Логіка виокремлення складових потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств наведена на рис. 3.17.

Вихідні дані для розрахунку були отримані в результаті опитування, їх кількісні значення наведено у Додатку Б (табл. Б.1).



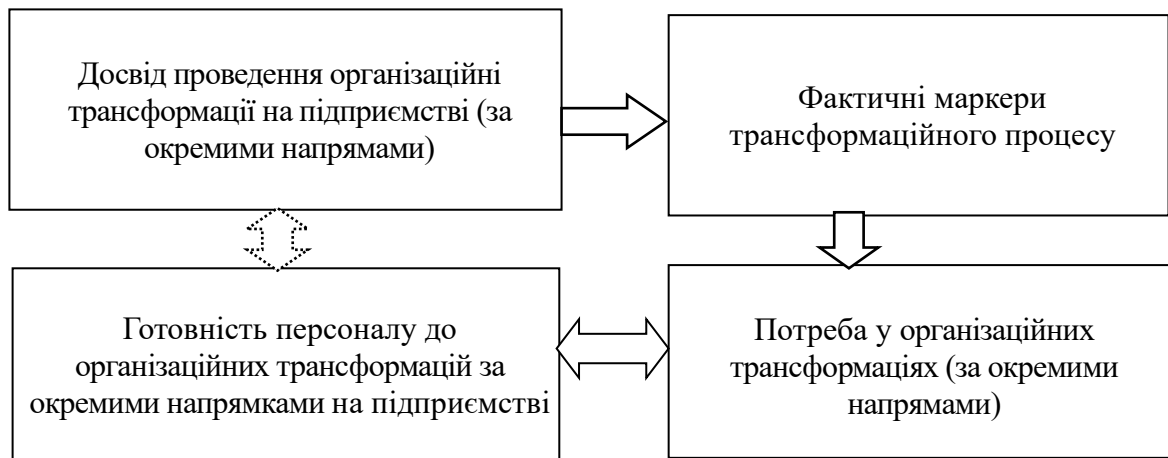


Рис. 3.17. Взаємозв'язок блоків складових потенціалу організаційних трансформацій підприємств

*Джерело: складено автором*

З метою визначення інтегрального показника в дисертаційній роботі використано методику таксономічного показника рівня розвитку, запропонованого З. Хельвігом [154]. Його перевагою є можливість лінійно впорядковувати елементи досліджуваної сукупності показників на основі гіпотези про «рівнодіючу» силу всіх ознак, які характеризують досліджувані об'єкти. Також розрахунок містить процедуру стандартизації показників, що дозволяє їх перевести у співставний вигляд та нівелює залежність від одиниць та масштабу виміру.

Отже, процедура таксономічного аналізу [154] з урахуванням об'єкту дослідження проводилась за декількома етапами:

1) Побудова матриці вихідних даних. Матрицю спостережень в таксономічному аналізі було побудовано на основі трьох параметрів ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) – це підсумкові дані з табл. Б.1 (стовпці 7, 14, 26).

2) Стандартизація даних. Оскільки ознаки ( $X_{ij}$ ), включені в матрицю спостережень, є неоднорідними, було проведено стандартизацію їх значень за формулою:

$$z_{ij} = (X_{ij} - X_{j\text{сер}}) / S_j \quad (3.1)$$

де  $\bar{x}_j$  – середнє арифметичне значення  $j$ -ї ознаки;

$i$  – кількість об'єктів;

$j=1,2,\dots,m$ , кількість ознак;

$S_j$  – стандартне відхилення  $j$ -ї ознаки;

$X_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -ї ознаки для  $i$ -го об'єкта.

3) Формування точки еталону (F0). Цей етап полягає у диференціації ознак матриці спостережень з точки зору їх економічної інтерпретації. Змінні діляться на стимулятори та дестимулятори залежно від того, який характер впливу кожного з них на рівень розвитку досліджуваного об'єкта. Ознаки-стимулятори максимізуються, а ознаки-дестимулятори мінімізуються.

В нашому випадку всі ознаки є стимуляторами, що враховано при побудові F0.

4) Побудова матриці відстаней, що слугує відстанню між окремими точками-ознаками та  $i$ -ми координатами точки F0. Саме ці відстані ( $C_{i0}$ ) стають вхідними величинами у чисельнику показника рівня розвитку.

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_s (Z_{is} - Z_{0s})^2}, (i = 1, \dots, m) \quad (3.2)$$

Розраховуємо відстані до еталонної точки з урахуванням відхилень:

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0 \quad (3.3)$$

де,  $\bar{C}_0$  – середнє арифметичне значення відстаней:

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum (C_{i0}) \quad (3.4)$$

$S_0$  – стандартне відхилення відстаней до еталонної точки з

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2} \quad (3.5)$$

6) Визначення значень інтегрального показника оцінки рівня  $Y_{\text{ПОТ}} (di^*)$ .

Спочатку визначаємо відносний показник рівня розвитку за формулою:

$$di = C_{i0} / C_0 \quad (3.6)$$

Після цього для подальшої зручності інтерпретації визначимо модифікований показник оцінки рівня потенціалу організаційних трансформацій ( $d_i^*$ ) за формулою:

$$d_i^* = d_i - 1 \quad (3.7)$$

Інтегральний показник  $Y_{\text{ПОТ}}$  – величина позитивна, що наближується до одиниці. Це дозволяє інтерпретувати реальні розраховані показники для підприємств в такий спосіб: дане підприємство має тим більш високий рівень  $Y_{\text{ПОТ}}$ , чим ближче розраховане значення інтегрального показника до одиниці.

Градації отриманих показників рівня розвитку визначено за допомогою шкали Харрінгтона:

0,8-1 – високий рівень розвитку;

0,37-0,79 – середній рівень розвитку;

0,2-0,36 – низький рівень розвитку;

0-0,19 – дуже низький рівень розвитку

Результати розрахунку інтегральних показників рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств ( $Y_{\text{ПОТ}}$ ) наведено на рис. 3.18 [53].

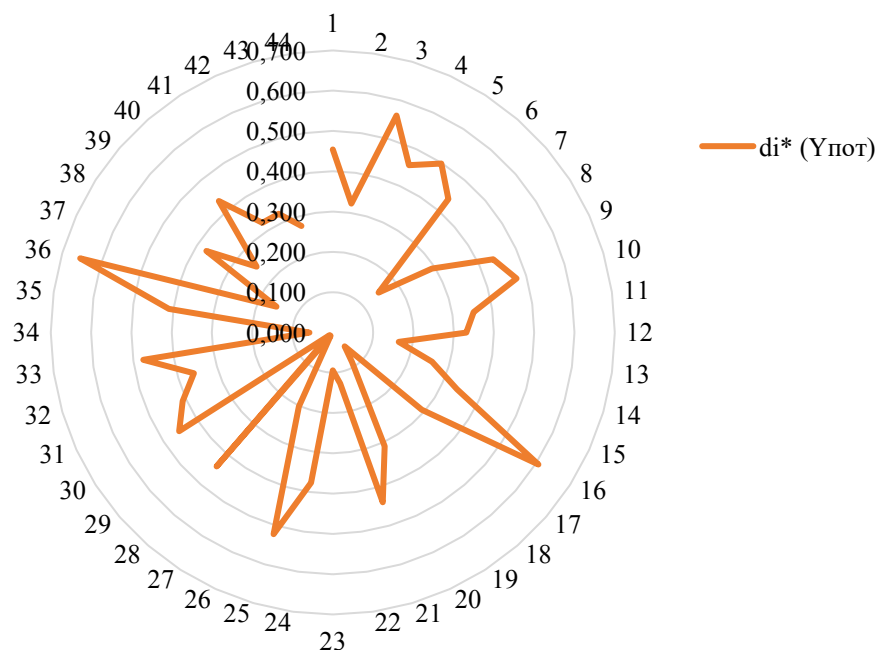


Рис. 3.18. Рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств ( $Y_{\text{ПОТ}}$ )

Як видно з графіку, у жодного підприємства не виявлено потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств на високому рівні.

Більша частка (47,5 %) мають середній рівень розвитку  $Y_{\text{пот}}$ . Частіше в цій групі спостерігалась наявність досвіду проведення організаційні трансформації на підприємстві, і не тільки в одному напрямі. Фактичні маркери трансформаційного процесу у більшості своїй мають позитивну динаміку. Як правило, їх працівники проявляють готовність до змін та відчують значну потребу в організаційних перетвореннях.

Низький рівень розвитку потенціалу проявився у 32,5 % випадків, у них досвід змін, якщо є, то одиничний, зважена потреба у трансформаціях має різний ступінь, а от фактичні маркери або різноспрямовані, або невисокі. І решта підприємств мали дуже низький рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств. У більшості представників цієї групи відсутній досвід трансформацій з причини молодого бізнесу або консервативного підходу до управління. Фактичні маркери трансформаційного процесу частіше від'ємні, працівники зрідка відчують потребу у змінах.

Отриманий розподіл рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємств з урахуванням виду діяльності наведено у табл. 3.3.

Як видно з таблиці, в групу підприємств з середнім рівнем розвитку потенціалу організаційних трансформацій увійшли переважно представники таких видів діяльності: металообробка, освіта, маркетинг, консалтинг, логістика, громадська організація, послуги оренди обладнання, Імпорт та дистрибуція продуктів харчування. Низький рівень розвитку потенціалу мали представники сфери торгівлі, виробництва, сонячної енергетики, ІТ, поліграфії. Дуже низький – торгівля, агробізнес, ресторанний бізнес, автомобільна галузь, структура розподілу газу.

Незважаючи на безумовну унікальність кожного суб'єкта господарювання, його економічної та соціальної моделі, є потреба у спрощенні процесу обґрунтування управлінських рішень, зокрема щодо такого складного

та слабо прогнозованого за наслідками процесу як організаційні трансформації.

Таблиця 3.3

**Рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємств за видами діяльності підприємств**

Підприємство	Вид діяльності	Досвід проведення організаційні трансформації на підприємстві (загальна сума, X1)	Фактичні маркери трансформаційного процесу (загальна сума, X2)	Потреба у організаційних трансформаціях з урахуванням готовності до змін (середньозважена) оцінка (X3)	Рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій (Упот)
1	2	3	4	5	6
<b>Середній рівень розвитку</b>					
1	Освіта	1	2	22	0,454
3	Металообробка	2	0	39,5	0,561
4	ІТ	2	2	13	0,456
5	Металообробка	2	1	20,5	0,499
6	Металообробка	1	1	25	0,438
9	Металообробка	1	0	36	0,438
10	Послуги оренди обладнання	1	1	30	0,476
16	Металообробка	3	0	40	0,607
21	Громадське харчування, кейтеринг	3	0	18,5	0,439
24	Консалтинг	0	1	50	0,377
25	Освіта	1	2	30	0,522
28	Маркетинг	1	2	20,5	0,44
30	Маркетинг	3	1	13,5	0,453
31	Освіта	0	3	38	0,409
33	Логістика	1	1	30	0,476
35	Імпорт та дистрибуція продуктів харчування	1	2	17,5	0,411
36	Громадська організація	2	2	30	0,653
38	Консалтинг	0	1	44	0,373
40	Освіта	2	0	21	0,431
<b>Низький рівень розвитку</b>					
2	Поліграфія	1	1	12,5	0,324
8	ІТ	0	2	20	0,293
11	Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	1	1	15,5	0,353

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
12	Торгівля	1	2	10	0,332
14	Металообробка	0	0	27,5	0,257
15	Упаковка, поліграфія	1	0	20,5	0,339
17	Торгівля	1	2	6,5	0,293
20	Діяльність у сфері архітектури	1	-1	28	0,31
32	Громадське харчування, кейтеринг	0	1	38	0,359
39	Виробництво	1	1	5,5	0,25
41	Освіта	1	1	12,5	0,324
42	Сонячна енергетика	1	1	12,5	0,324
43	Освіта	1	-1	22,5	0,276
<i>Дуже низький рівень розвитку</i>					
7	Структура розподілу газу	0	-1	21	0,151
13	Торгівля	0	1	8,5	0,165
18	Аграрний сектор	0	-2	16,5	0,045
19	Ресторанний бізнес	1	-2	9	0,088
22	Торгівля	0	1	4,5	0,128
23	Торгівля	0	-2	25	0,094
26	Освіта	2	0	-0,5	0,202
27	Автомобільна галузь	0	-2	9	0,01
29	Освіта	0	-1	-1,5	0,01
34	ІТ	0	-2	18,5	0,058
37	Виробництво	1	-1	7,5	0,154

Матричний підхід до вирішення подібних завдань має велику популярність як у вітчизняних, так і західних дослідників менеджменту [92, 93]. Саме він вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якісних характеристик діяльності підприємства. Матриця по суті є двовимірним (або багатовимірним) графіком, що ілюструє стратегічне позиціонування суб'єктів бізнесу за обраними показниками. Найбільше поширення мають двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або їх продукція можуть порівнюватися одне з одним за обраними критеріями. Також універсальність такого підходу дозволяє досліджувати об'єкти розвитку у динаміці. Спираючись на переваги матричного методу представлення інформації в теорії менеджменту, що пов'язані з можливістю узагальнення та наочного подання результатів проведеної діагностики, відстеження взаємозв'язку та взаємовпливу чинників, які утворюють основу матриці, в роботі [47, 64] запропоновано

використання матричного підходу до визначення стратегічної позиції підприємства, базуючись на таких параметрах, як рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства ( $Y_{\text{пот}}$ ) і особливості зовнішнього середовища підприємства (ОЗС) (рис. 3.19).

Запропонована матриця 4×4 дозволяє проаналізувати стратегічну позицію підприємства в умовах здійснення організаційних трансформацій як основи його розвитку в 16-ти випадках.

Квадранти 1, 2 – діяльність підприємства може характеризуватися збитковістю, занепадом, застоєм у керівництві, руйнуванням структури, неефективністю управління. Тобто підприємство має несумісність з подальшим існуванням маркери трансформаційного процесу в контексті перспектив розвитку, а також функціонує в такому зовнішньому середовищі, яке не сприяє поліпшенню його позицій. Некеровані кризові явища виникають через прогресування тривалих кризових процесів, які не були своєчасно усунені, або при різких нетипових змінах в оточенні (наприклад, в умовах воєнного стану). За таких умов гнучкість втрачена, підприємство не здатне відповідати запитам ринку. Основними проблемами таких підприємств протягом тривалого часу є збитковість (непомірна заборгованість, застаріле обладнання, неефективна маркетингова політика тощо) або криза влади, відсутність стратегічного бачення. Слід зазначити, що така позиція в принципі без змін робить подальше існування підприємства неможливим або сильно ускладненими через недотримання інтересів основних суб'єктів процесу його розвитку: менеджерів, працівників підприємства, держави та інших стейкхолдерів.

Квадранти 3, 7 – незадовільний стан підприємства обумовлений невідповідністю системи внутрішніх зв'язків запитам внутрішнього середовища, переважно, занепадом потенціалу розвитку внаслідок неправильних дій керівництва, використанням застарілих технологій, методів управління тощо, втратою платоспроможності.

Рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства (У <sub>пот</sub> )	Високий	13*. Загроза втрати ринкової стійкості / оптимізація бізнес-процесів	14. Загроза незначного спаду / система управління капіталом і фінансами, система управління та мотивації персоналу підприємства	15. Посилення рівня ринкової стійкості / «точки зростання» з можливою подальшою інтеграцією чи диверсифікацією бізнесу	16. Високий рівень стійкості / система управління та мотивації персоналу підприємства або «точки зростання»
	Середній	9. Загроза спаду викликана зниженням сприятливості зовнішнього середовища / Система управління капіталом і фінансами	10. Помірне балансування з зовнішнім середовищем / Оптимізація бізнес-процесів, система управління та мотивації персоналу підприємства	11. Стабілізація, утримання стійкості / Система управління та мотивації персоналу підприємства	12. Стабілізація, посилення стійкості / Система управління капіталом і фінансами
	Низький	5. Втрата позицій через ускладнення взаємодії з зовнішнім середовищем / Організаційна структура управління підприємством	6. Втрата позицій, викликана невизначеністю зовнішнього середовища / Система управління капіталом і фінансами, оптимізація бізнес-процесів	7. Втрата позицій, викликана невідповідністю системи внутрішніх зв'язків запитам внутрішнього середовища / організаційна структура управління підприємством	8. Уповільнення розвитку, прогнозованість зовнішнього середовища / Оптимізація бізнес-процесів
	Дуже низький	1. Криза, відсутність довгострокових факторів успіху / Система управління капіталом і фінансами, організаційна структура управління підприємством	2. Криза, викликана гострими протиріччями внутрішнього та зовнішнього середовища / оптимізація бізнес-процесів, система управління капіталом і фінансами	3. Криза, викликана переважно занепадом потенціалу розвитку / організаційна структура управління підприємством, система управління та мотивації персоналу підприємства	4. Криза, викликана переважно перевантаженням структури та несвоєчасністю змін, інерція / «точки зростання» з можливою подальшою інтеграцією чи диверсифікацією бізнесу
		<i>Ускладнення структури зовнішнього середовища</i>	<i>Посилення динамічності чинників зовнішнього середовища</i>	<i>Спрощення структури зовнішнього середовища.</i>	<i>Послаблення динамічності чинників зовнішнього середовища</i>
	Особливості зовнішнього середовища підприємства (ОЗС) *1, 2, ..., 16 – номери квадрантів позиціонування «ризик діяльності / трансформаційний процес на підприємстві».				

Рис. 3.19. Матриця оцінки стратегічної позиції підприємства «зовнішні ризики діяльності / трансформаційний процес на підприємстві»



Така позиція також може супроводжуватися певними внутрішніми конфліктами, які частково компенсуються тимчасовою сприятливістю зовнішнього середовища завдяки його спрощенню. Зазвичай перебування в цьому квадранті не є тривалим, оскільки підприємство не зможе відповідати новим вимогам ринку через зниження потенціалу. Відповідно, з часом сприятливість зовнішнього середовища також зменшуватиметься..

Квадрант 4 – підприємство відчуває наростаючі кризові явища, які викликані переважно перевантаженням структури та несвоєчасністю змін у внутрішньому середовищі. Головна пастка при цьому – це інерційність. І чим менш рішучим буде керівництво, тим складніше вийти з ситуації, що склалась, зі здатним до подальшого розвитку його структурними підрозділами.

Квадрант 5 – підприємство функціонує на межі виживання, стрімко втрачаються позиції на ринку через ускладнення взаємодії з зовнішнім середовищем. Як правило, передують такому стану невчасно проведені організаційні перетворення. В загальному вигляді ускладнення структури зовнішнього середовища може нести кілька ризиків. Перш за все, це висока невизначеність, а більш складне середовище часто означає більшу кількість невідомих чинників, що можуть впливати на результати. Це ускладнює прогнозування і планування.

Управління складним зовнішнім середовищем часто вимагає від підприємства додаткових ресурсів, як людських, так і фінансових, а отже, це призводить до збільшення витрат. Це може призвести до збільшення витрат на операційну діяльність та управління. Також присутній ризик зниження загальної ефективності через необхідність постійно переробляти стратегії та методи роботи. Достатньо вагомим є ризик втрати конкурентоспроможності, оскільки підприємства, які не зможуть швидко адаптуватися до змін у складному середовищі, можуть втратити свої конкурентні позиції. Для організацій та їх співробітників складне середовище може спричинити додатковий стрес через необхідність постійно адаптуватися до змін.

Квадрант 6 – існують суттєві складності з прогнозуванням стану зовнішнього середовища, що може викривлювати оцінку можливостей підприємства. Розбіжність у динаміці розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства призводитиме до серйозних протиріч, що може спричинити незадовільний фінансово-економічний стан компанії. Ці проблеми можна вирішити, налаштувавши внутрішнє середовище відповідно до ринкових умов. Втрата позицій у такій ситуації буде зумовлена невизначеністю зовнішнього середовища.

Квадрант 8 – трохи легша ситуація, ніж у квадранті 4, її легше втримати за рахунок діяльності в умовах низького рівня невизначеності. Розвиток уповільнюється і побороти ситуацію можна шляхом процесу оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.

Квадранти 9, 13 – підприємство, хоча і сформувало позитивні фінансові результати та має накопичений потенціалу організаційних трансформацій, з часом почне втрачати позиції з причини функціонування в менш сприятливому, структурно ускладненому зовнішньому середовищі. При чому ситуація буде погіршуватись зі зниженням здатності підприємства до чергових перетворень, спрямованих на оптимізацію витрат та господарських зв'язків. Підприємству недоцільно залишатися в такій позиції протягом тривалого часу; необхідно планувати перехід до інших стратегічних зон діяльності, які є більш передбачуваними та місткими. Тим паче, що некомпенсований відповідними діями трансформаційний потенціал буде викликати обурення та утворювати відчуття надто консервативних рішень керівництва, що призводять до зниження маркерів ефективності трансформаційного процесу як у разі упущеної вигоди, так і провалу.

Найбільш вигідну стратегічну позицію займають підприємства, що опинилися в квадрантах 10, 11, 14, 15, де спостерігається середній і високий рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій, а також сприятливі умови господарювання з боку мікро- і макросередовища. Для закріплення успіху підприємству варто продовжувати розвиватися через коригування

стратегій, спрямованих на «точки зростання», удосконалення мотиваційних механізмів та чітку координацію грошових потоків.

Квадранти 10, 14 – стан підприємств, що займають таку стратегічну позицію, задовільний, підтримується розвинутим потенціалом організаційних трансформацій, забезпечується, як правило, високою готовністю персоналу до змін, якщо це потрібно. У практичній площині існують позитивні аспекти, такі як своєчасне виявлення потреб ринку. Проте параметри макро- і мікросередовища в деякій мірі відхиляються від сприятливих і мають нестійкий характер. Водночас фінансова стійкість підприємств дозволяє частково зменшити вплив цих ризиків.

Квадрант 11 характеризується наявністю умов для підтримки стійкості в умовах структурного спрощення зовнішнього середовища. Підприємство має задовільний стан: високу ефективність використання стратегічних ресурсів, налагоджені зв'язки з кредиторами, а також ресурсну структуру і склад, що відповідають меті, визначеній його стратегією. Іноді досить швидко вдається стабілізувати ситуацію за рахунок мотиваційної складової в управлінні персоналом.

Найсприятливішу стратегічну позицію в цій матриці займає квадрант 15: підприємство має значні можливості та здібності для успішної реалізації стратегії і функціонує в сприятливому зовнішньому середовищі, яке досить добре прогнозується. Високий рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства дозволяє не лише швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, а й впливати на формування параметрів мікросередовища. Орієнтиром для площини управлінських рішень стають так звані «точки зростання» з розглядом варіантів щодо подальшої інтеграцією чи диверсифікацією бізнесу для покращення ринкової сили та формування конкурентних переваг.

Квадранти 12, 16 хоч і знаходяться на матриці у сприятливій зоні, але їх недоліком є, як правило, упущена вигода у попередніх звітних періодах. Підприємство має стійку здатність до здійснення трансформаційного процесу, але нічого не робить. При цьому можливості, що формуються у зовнішньому

середовищі, вичерпуються або суттєво не змінюються, що при активних конкурентних діях аналогічних суб'єктів господарювання поступово скорочують можливості реалізації товарів (послуг). Тож починати змінювати ситуацію на краще доцільно з оптимізації структури капіталу та грошових потоків, а потім зосередитись на управлінні персоналом з метою його мотивації до проробки «точок зростання» в найближчій перспективі.

Результати побудови матриці «зовнішні ризики діяльності / трансформаційний процес на підприємстві» для досліджених підприємств (див. підрозділ 3.1) наведені на рис. 3.20.

Рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства (У <sub>пор</sub> )	Високий (0,8-1)	13.*	14.	15.	16.
	Середній (0,37-0,79)	9. (5, 9, 10, 24, 35, 36)	10. (1, 3, 4, 16, 21, 25, 28, 30, 31, 33, 38, 40)	11. (6)	12.
	Низький (0,2-0,36)	5. (14, 15, 32)	6. (11, 20, 26, 42, 43)	7. (2, 8, 2, 17, 41)	8. (39)
	Дуже низький (0-0,19)	1. (22, 23, 29)	2. (18, 19, 27, 34)	3. (37)	4. (7, 13)
		Ускладнення структури зовнішнього середовища (4)	Посилення динамічності чинників зовнішнього середовища (1)	Спрощення структури зовнішнього середовища. (2)	Послаблення динамічності чинників зовнішнього середовища (3)
		Особливості зовнішнього середовища підприємства (ОЗС)			
		*1, 2, ..., 16 – номери квадрантів позиціонування «зовнішні ризики діяльності / трансформаційний процес на підприємстві».			

Рис. 3.20. Оцінки стратегічної позиції підприємства на матриці «зовнішні ризики діяльності / трансформаційний процес на підприємстві»

Як бачимо з заповненої матриці, що знання тільки про рівень розвитку

потенціалу організаційних трансформацій недостатньо для надання якісних висновків. Врахування особливостей зовнішнього середовища підприємства, що пов'язана з його структурними та трендовими ознаками, вносить суттєві корективи в його стратегічне позиціонування. Критичний стан виявлений у підприємств 18, 19, 22, 23, 27, 29, 34 (квадрант 1 та 2), оскільки таке позиціонування без подальших змін робить подальше їх існування підприємства неможливим або сильно ускладненими через недотримання інтересів основних суб'єктів процесу його розвитку: менеджерів, працівників підприємства, держави та інших стейкхолдерів. Сюди потрапили представники агросектору, ресторанного бізнесу, торгівлі, автомобільної галузі, освіти та ІТ.

Трохи простіша ситуація склалась для 7, 13, 39 (квадранти 4, 8), хоч їх розвиток уповільнюється через слабкий потенціал  $Y_{\text{пот}}$ , але в них є більше часу на планування та впровадження змін, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів на підприємстві, у яких дійсно в сьогоdnішніх умовах проблема з попитом. Їх бізнеси пов'язані зі розподілу газу, торгівлею товарами для будівництва, виробництвом елеваторного обладнання. Якщо швидко ситуація не буде взята під контроль, то доведеться шукати «точки зростання» та розглядати варіанти розвитку через інтеграцією чи диверсифікацією бізнесу.

Найбільше суб'єктів господарювання опинились у квадранті 10, 9, 6 та 7. Розглянемо їх більш детально. На основі проведеного аналізу стратегічного позиціонування підприємств в умовах здійснення організаційних трансформацій як основи його розвитку можна сформулювати наступні рекомендації щодо планування та реалізації змін.

Підприємства (1, 3, 4, 16, 21, 25, 28, 30, 31, 33, 38, 40), що опинились у квадранті 10 мають задовільний стан, який підтримується розвинутим потенціалом організаційних трансформацій  $Y_{\text{пот}}$ , мають зосередити увагу на виявлених потребах у змінах та користуватись перевагами високої готовності персоналу до змін, якщо це потрібно. Їх перевагою є здатність до своєчасного виявлення потреб ринку, ситуація може дещо погіршуватись час від часу, оскільки параметри макро- і мікросередовища відхиляються від сприятливих і

мають нестійкий характер, але фінансова стійкість підприємств дозволяє частково нівелювати такі ризики. Тож логічними рекомендаціями для представників цієї групи буде помірне балансування з зовнішнім середовищем, а пріоритетними напрямками організаційних трансформацій мають стати оптимізація бізнес-процесів та зміни в системі управління і мотивації персоналу підприємства.

Підприємства (5, 9, 10, 24, 35, 36), які позиціонувались у квадранті 9 теж мають значний досвід змін та потенціал організаційних трансформацій  $Y_{\text{пот}}$ , але мають суттєві ризики щодо втрати таких позиції з причини функціонування вже в менш сприятливому, структурно ускладненому зовнішньому середовищі, ніж у попередній групі. Їм не доцільно тривалий час утримуватись в такій позиції. Їх планування має бути пов'язане з пошуком виходу в інші стратегічні зони господарювання, більш прогнозовані та ємні. Пастка ще в тому, що некомпенсований відповідними діями значний трансформаційний потенціал буде викликати обурення з боку персоналу, готового до змін, та утворювати відчуття надто консервативних рішень керівництва. Такий стан справ швидко призведе до зниження маркерів ефективності трансформаційного процесу як у разі упущеної вигоди, так і провалу. Починати організаційні трансформації доцільно з системи управління капіталом і фінансами.

Підприємства (2, 8, 2, 17, 41) у квадранті 7 мають проблеми, що обумовлені невідповідністю системи внутрішніх зв'язків запитам внутрішнього середовища, а також, переважно, занепадом потенціалу розвитку внаслідок неправильних дій керівництва, використанням застарілих технологій, методів управління тощо, втратою платоспроможності. У такій ситуації наявні певні внутрішні конфлікти, які можуть частково компенсуватися тимчасовою сприятливістю зовнішнього середовища через його спрощення. Ми вважаємо, що перебування в цьому квадранті також не може тривати довго, оскільки підприємство не зможе задовольнити нові потреби ринку через ослаблений потенціал, внаслідок чого сприятливість зовнішнього середовища буде поступово знижуватися. Рекомендовано починати організаційні трансформації з

напрямую змін організаційної структури управління підприємством, потім оцінювати перспективний квадрант і далі коригувати стратегію розвитку.

Для підприємств (11, 20, 26, 42, 43), що опинились у квадранті 6, характерні суттєві складності з прогнозуванням стану зовнішнього середовища, що може викривлювати оцінку можливостей підприємства. Потенціал організаційних трансформацій  $Y_{\text{пот}}$ , вже виснажений (чи ще не накопичений). Розбіжність динаміки та напрямую розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства викликатиме серйозні протиріччя та, як наслідок, це призводить до формування незадовільного фінансово-економічного стану. Ці проблеми можуть бути вирішені шляхом адаптації внутрішнього середовища до ринкових умов. При несприятливому прогнозі втрата позицій буде викликана невизначеністю зовнішнього середовища. Доцільними напрямками організаційних трансформацій вбачаються зміни в системі управління капіталом і фінансами, а також оптимізація бізнес-процесів.

Слід зазначити, що процес забезпечення розвитку шляхом реалізації стратегії, яка ґрунтується на організаційних трансформаціях, в сучасних умовах української кризи повинен супроводжуватись виявленням динамічних закономірностей подій на підприємстві, які впливають на його діяльність, з метою передбачення можливого виникнення кризових явищ. Тому прогнозування тенденцій ключових параметрів розвитку суб'єкта господарювання (фактичних маркерів трансформаційного процесу), а також виявлення реальної потреби у трансформаціях є одним з інструментів для обрання певних напрямків розвитку. Таким чином, наведений методичний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства на матриці «зовнішні ризики діяльності / трансформаційний процес на підприємстві» дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо можливих шляхів розвитку на основі релевантних чинників його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначати доцільні напрями організаційних трансформацій на підприємстві. Результатом планування розвитку підприємства має стати розробка і оцінка альтернативних стратегій, які дають можливість

розширювати, збільшувати, скорочувати або ліквідувати певні складові загального процесу діяльності суб'єкта господарювання. Це може включати окремі види діяльності, сегменти ринку, методи просування товару, управління ресурсами та витратами тощо, що особливо актуально в умовах кризи.

### 3.3. Напрямки вдосконалення системи управління розвитком підприємства з урахуванням доцільності організаційних трансформацій

Активні та швидкі зміни, які відбуваються у сучасному бізнес-середовищі, вимагають від системи управління діяльністю організації відповідних кроків і заходів, що захищатимуть компанію від ризиків і загроз та сприятимуть нарощуванню потенціалу її стратегічної конкурентоспроможності.

Організаційні трансформації у бізнесі середовищі (як зовнішньому, так і внутрішньому), мають різні рівні масштабності. За умов кардинальних і системних трансформацій (технологічні уклади, процеси, люди, ринки, механізми), компанія повинна забезпечити безперебійну роботу та готовність персоналу до змін. Якісною характеристикою стану готовності компанії до організаційних змін є також готовність до потенційних збоїв у процесах досягнення поставлених цілей, що також визначає готовність організації до альтернативних сценаріїв реагування і ринкової поведінки. Бізнес зазнає трансформацій з різних причин та обставин. Варіантами можуть бути розширення ринків, зміцнення позицій компанії на них, поява принципово нових інформаційно-технологічних можливостей або зростання тиску з боку конкурентів. Управління трансформаціями – системний підхід, який застосовує певні інструменти, ресурси та знання для мінімізації негативних наслідків якісних переходів.

Організаційні трансформації відносяться до управлінських дій, у яких компанія або бізнес змінюють основну складову (складові) своєї організації,



такі як її культура, базові технології або інфраструктура, інструменти і методи, які вона використовує для роботи, її внутрішні ресурси, процеси тощо. Управління масштабними організаційними трансформаціями – це керівництво процесом організаційних змін, базисом яких є якісне удосконалення системи управління.

Механізм і тип реагування системи управління розвитком підприємства на організаційні трансформації залежить від їх виду та специфіки прояву. Залежно від масштабності і глибини перетворень організаційні трансформації вважаємо доцільним розподіляти на дві групи: системно-структурні і транзакційні (рис. 3.21).

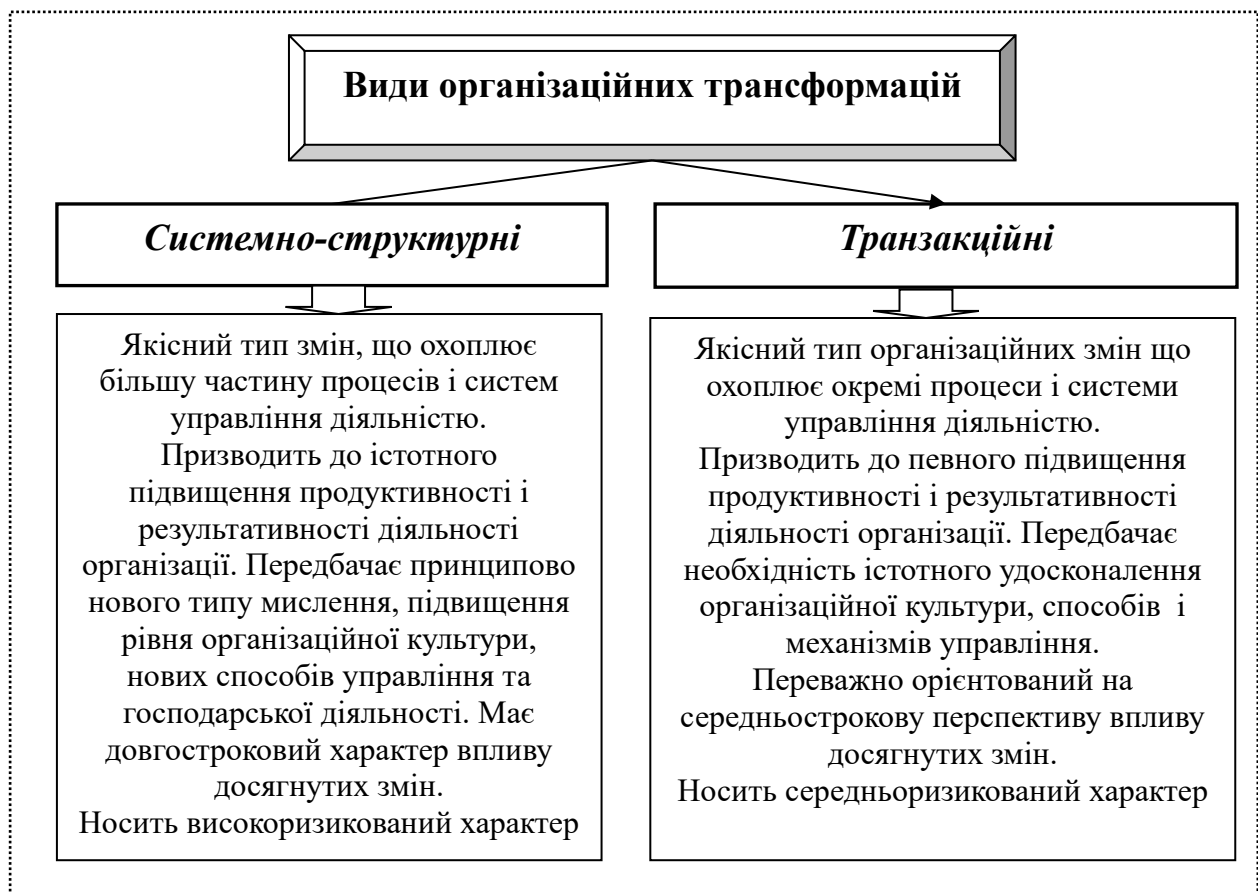


Рис. 3.21. Види організаційних трансформацій, що зумовлюють необхідність удосконалення системи управління розвитком підприємства

Джерело: авторська розробка

Системно-структурні трансформації – фундаментальний тип організаційних трансформацій, що відбувається, коли організація вносить фундаментальні зміни у свою діяльність. Часто викликається та зумовлюється змінами в середовищі діяльності організації.

Транзакційні організаційні трансформації можуть поставати частиною системно-структурних трансформацій, сприяти їх реалізації та доповнювати стратегію якісних перетворень компанії. У той час як системно-структурні трансформації дозволяють організаціям використовувати передові технології, оптимізувати операції та розвивати культуру постійного вдосконалення, транзакційні організаційні трансформації дозволяють співробітникам організації впроваджувати необхідні зміни у управлінських процесах технологіях, моделях поведінки та відносинах зі оточуючим середовищем.

Спільними рисами обох видів організаційних трансформацій є розуміння їх необхідності персоналом компанії, готовність до змін, креативність та інноваційність рішень.

Система управління діяльністю розвитком підприємства визначає спосіб, яким компанія організує свої структури та процеси, щоб діяти систематично, забезпечувати безперебійність процесів та досягати запланованих результатів. Відомим та широко розповсюдженим принципом функціонування систем управління у світовій практиці менеджменту є дотримання циклу PDCA (планування, реалізація, огляд та покращення) (Plan-Do-Check-Act – цикл Демінга -Шухарта) [177].

Ефективна система управління заснована на структурованих та оптимізованих процесах та контролює їх. Таким чином, вона встановлює систематичність і постійне вдосконалення організації за допомогою чітких правил, ролей та процесів. Менеджери, які виконують функції управління організаційними трансформаціями у процесі розвитку підприємства використовують системи управління як інструменти для ефективного керівництва та управління компанією. Система управління має відповідати трансформаційним процесам і вимогам, забезпечувати стійкість

функціонування бізнесу та формувати передумови для його активного розвитку. Дієва система управління підприємством є важливою передумовою та запорукою успіху функціонування підприємства незалежно від його розмірів, можливостей та виду діяльності. Управлінські системи фокусуються на вимогах клієнтів, інших зацікавлених сторін, питаннях розвитку бізнесу та надають компанії вирішальну підтримку в успішному вирішенні завдань ринку та суспільства. Дієві системи управління допомагають організації уникнути помилок, виявити можливості і ризики і задовольнити інтереси всіх зацікавлених сторін. Їх головним завданням є полегшення адаптації бізнесу компанії до умов господарювання, що постійно змінюються.

Поряд з цим, системи управління підприємством самі знаходяться у постійних процесах трансформації, зміни структури та удосконалення. Саме вони першими реагують на зміни факторів ринкового середовища бізнесу та на основі свого якісного перетворення забезпечують адаптацію організації до існуючих і майбутніх (очікуваних) умов розвитку.

Дієві і ефективні управлінські системи діяльністю підприємств мають забезпечити отримання наступних переваг для менеджменту і компанії у цілому: єдність організаційної структури та чіткість виконуваних обов'язків; прозорість і стабільність управлінських процедур і процесів; організаційне закріплення наявності процесів постійного удосконалення і розвитку; створення стійкого базису для створення та подальшого удосконалення корпоративної організаційної культури; зниження витрат за рахунок попередження виникнення помилок на виробництві та в управлінні; побудова відкритої системи комунікацій зі стейкхолдерами; систематичне досягнення цілей розвитку компанії; підвищення ступеня захищеності організації від ризиків і загроз; створення передумов покращення ділової репутації компанії та доступу до нових ринкових можливостей розвитку.

У основі удосконалення системи управління розвитком підприємств, що викликані необхідністю здійснення організаційних трансформацій, постають чотири якісні параметральні характеристики: 1) це зміна мислення, цінностей,

поглядів, орієнтирів та базових принципів, а не лише існуючих процедур, процесів і політик управління; 2) таке удосконалення призводить до суттєвого підвищення результативності управління і продуктивності діяльності підприємства; 3) у основі удосконалення системи управління мають поставати глибоке розуміння потреб і цінностей клієнтів підприємства; 4) передбачається необхідність підтримки та залучення всіх працівників підприємства.

Характер та особливості удосконалення систем управління розвитком підприємства залежать від рівня організаційних трансформацій, який притаманний компанії під час здійснення таких змін. На основі результатів проведених досліджень вважаємо доцільним виділити три рівня здійснення організаційних трансформацій, які визначатимуть характер і напрями удосконалення систем управління розвитком підприємства: I рівень – трансформаційні перетворення систем і механізмів управління від первинних комерційних бізнес-цілей (які домінували при початку бізнесу) до рівня професійного менеджменту; II рівень – підвищення рівня професійності менеджменту і, відповідно, системи управління до можливості вирішення стратегічних завдань максимального підвищення ефективності діяльності компанії; III рівень – подальше якісне удосконалення управлінської системи на основі цінностей, відмінних від безпосередньо комерційних (бізнес) інтересів розвитку підприємства (табл. 3.4).

В умовах сьогодення система управління розвитком підприємства має бути орієнтована на сукупність організаційних трансформацій внутрішнього і зовнішнього походження, які є перспективними з точки зору функціонування бізнесу компанії у майбутньому. Серед стратегічних і системно-структурних трансформацій, які зумовлюють необхідність реагування з боку системи управління організації, постають наступні: кардинальна зміна поколінь технологій; активна цифровізація суспільного життя та всіх сфер бізнесу; домінування соціально-екологічних цінностей і поширення сталих і «зелених» способів ведення господарської діяльності; зміна поколінь людей (покоління X,

У, Z, альфа), які формують персонал організацій та здійснюють реалізацію поставлених цілей і завдань її розвитку.

Таблиця 3.4

### Рівні організаційних трансформацій підприємства та його системи управління

Чинники, що впливають на рівень організаційних трансформацій	I рівень Трансформація від бізнес-рівня до рівня професійного менеджменту	II рівень Підвищення ефективності управління та діяльності	III рівень Трансформація від ефективного управління до сталого менеджменту
Бізнес-середовище організації	Формування потенціалу конкуренто спроможності та збільшення ринкового сегменту	Підвищення ефективності бізнес-процесів та управління, конкурентне лідерство	Нарощування ринкової вартості на основі соціальної відповідальності бізнесу
Бізнес-чинники організаційного успіху	Ринкові	Ринкові із появою змін у організаційній культурі та паблік-релейшинз	Соціально-економічні, економічні, ринкові, етичні
Розмір організації	Малий, пов'язаний із швидким зростанням	Середній	Середній із швидким зростанням, великий
Система управління	Формується	Удосконалюється	Становиться сталою та інклюзивною для всіх стейкхолдерів бізнесу

*Джерело: складено автором*

Серед ключових трендів організаційних трансформацій, які вже набули світового масштабу та здійснюють активний вплив на системи управління діяльністю бізнес-суб'єктів, слід виділити наступні (табл. 3.5).

Зміна управлінської системи підприємства відповідно до існуючих та майбутніх напрямків організаційних трансформацій уявляє собою комплексну стратегічну перебудову всієї діяльності організації, яка передбачає переосмислення і перепроєктування всієї бізнес-моделі для адаптації до зовнішніх змін і досягнення довгострокового успіху. Драйвери бізнес-трансформацій системи управління організацією мають як зовнішній, так і внутрішній характер походження. Компанії необхідно здійснювати постійний моніторинг і сканування середовища своєї діяльності, щоб систем управління

функціонувала адекватно до потреб, визначених ринком, поведінкою клієнтів і персоналу, законодавчою базою, розвитком технологій тощо.

Таблиця 3.5

### **Основні напрямки організаційних трансформацій, що впливають на систему управління підприємством**

Напрямки організаційних трансформацій	Коротка характеристика напрямку
Наявність нових технологій та поява нових технологічних укладів. Цифровізація розвитку бізнесу та суспільства	Зростання доступу до цифрових технологій розширює можливості і вимагає змін методів управління. Зростає потреба у цифровій аналітиці даних, у впровадженні нових методів комунікацій, управління та виробництва
Зміна вподобань клієнтів	Покупці і споживачі вимагають більш швидких, більш цінних і персоналізованих вражень і послуг. Зростає потреба у персоналізованому цифровому маркетингу
Активні зміни динаміки ринків	У міру розвитку технологій нові учасники ринку швидко становляться конкурентоспроможними, сучасні образи життя і бізнесу замінюють традиційні, а злиття і поглинання швидко змінюють бізнес-ландшафти. Зростає потреба у унікальних та креативних підходах до клієнтів.
Змінна цінностей, інтересів і очікувань персоналу організацій	Нові покоління висувають нові вимоги до роботодавців. Зростає потреба у нових, інклюзивних інструментах реалізації кадрової політики підприємств.
Більш інтенсивні та масштабні зміни економічного середовища бізнесу	Зростання ступеня економічної невизначеності, розвиток інфляції, рецесії, зміни у світовій торгівлі, пандемії, важки економічні наслідки військово-політичних конфліктів тощо. Зростає потреба у підвищенні рівня гнучкості, адаптованості та здатності системи управління реагувати на ризики і загрози.
Активний перехід до «зелених» практик ведення бізнесу та зростання екологічних і соціальних цінностей суспільства.	Поява нових ризиків і можливостей, пов'язаних з переходом системи управління на екологічні пріоритети та засади сталого розвитку. Зростає потреба у пошуку нових сталих способах виробництва й управління, які задовольнятимуть нові цінності суспільства. Потреба у нових стратегіях здобуття довгострокових конкурентних переваг на основі екологічності і дотриманні інтересів майбутніх поколінь
Поява нових ESG-зобов'язань компаній	Активне перетворення добровільних ESG- ініціатив бізнесу на законодавчо закріплені норми і стандарти бізнес-поведінки компаній. Зростає потреба у підвищенні рівня соціальної відповідальності бізнесу та соціально відповідальні політиці управління компанією.

*Джерело: авторська розробка*

Моніторинг складу, характеру функціонування та результатів дії систем управління бізнес-суб'єктів України показав наявність в управлінських

системах значної кількості підприємств певних недоліків, серед яких вважаємо доцільним звернути увагу на такі:

- «слабкість» ланки стратегічного управління розвитком підприємств, зокрема, у частині визначення та формулювання місії діяльності компанії, стратегічного планування і прогнозування, стратегічної оцінки та стратегічного контролю; дефіцит управлінських кадрів, які мають достатні компетентності для здійснення стратегічного управління;

- у значній кількості підприємств спостерігаються недоліки у системах внутрішніх інформаційних комунікацій, що призводить до зниження рівня оперативності та ефективності управління;

- переважна орієнтованість систем управління підприємств на коротко- та середньострокову перспективу розвитку бізнесу і компанії;

- переважаючий комерційний характер дій управлінської системи, що головною метою управління ставить максимізацію рівня прибутковості господарської діяльності без або з мінімальним акцентом на соціальну відповідальність бізнесу;

- загрозна тенденція «економії» на кадровому складі персоналу підприємств, переважання ресурсного підходу до управління бізнесом, за яким наймані працівники розглядаються, перш за все, із позицій істотних витрат для роботодавця;

- відсутність активного позиціонування підприємств у інтернет-просторі (зокрема, серед малих бізнес-суб'єктів), відсутність власних офіційних сайтів та механізмів цифрового спілкування із стейкхолдерами, що значно звужує потенціал управління у цілому;

- низький рівень цифровізації та використання сучасних моделей цифрових організаційних структур управління – невисокий рівень популярності та відсутність технічних можливостей використання платформених управлінських механізмів.

Удосконалення системи управління розвитком підприємства – винятково важливий і складний процес, специфіка якого визначається причинами

необхідності організаційних трансформацій, досягнутим рівнем організаційної культури підприємства, забезпеченістю ресурсним потенціалом, ієрархічністю побудови організаційної структури управління, домінуючими підходами і концепціями управління бізнесом. Серед пріоритетних напрямів подальшого удосконалення систем управління на підприємствах і організаціях Маковецька І., Диченко А. і Валенок А. окреслюють: удосконалення організації менеджменту і інноваційних бізнес-процесів, підвищення результативності управління інноваційною діяльністю, корегування організаційної структури компанії та удосконалення управління виробничим ресурсами і запасами [70]. Заєць М., Мірошніченко О., Скальська А. основними напрямками удосконалення управлінських систем вважають планування змін, більш широке впровадження практики автоматизації управління, покращення інформаційного забезпечення менеджменту та розширення меж міжнародного співробітництва компаній [40].

Розуміючи виняткову роль персоналу у здійсненні організаційних трансформацій та необхідності приведення до відповідності з ними системи управління підприємством, Ткаченко В. і Кібукевич К. доповнюють даний перелік напрямів доцільністю оптимізації соціального пакету для співробітників компанії [107].

Винятковість сучасних умов і факторів, у яких бізнес-суб'єкти здійснюють організаційні трансформації, формує нетрадиційні, виключні вимоги до удосконалення системи управління розвиток підприємств. За умов військового стану такими вимогами є постають максимальна гнучкість, адаптованість та здатність управлінської системи оцінювати і нівелювати ризики, альтернативність варіантів її функціонування та орієнтованість на стратегічну перспективу розвитку бізнесу [39]. Перспективними способами удосконалення системи управління розвитком підприємств науковці вважають оптимізацію бізнес-процесів [12157].



Поділяючи думки і погляди українських науковців, вважаємо доцільним у якості ключових компонентів удосконалення системи управління розвитком підприємства на основі організаційних трансформацій виділити наступні:

1) стратегії і бачення. Чітка стратегія організаційних трансформацій допомагає візуалізації способів її досягнення та візуалізації напрямів удосконалення системи управління підприємством. Це передбачає постановку конкретних, досяжних цілей та їх узгодження їх із загальною бізнес-стратегією компанії та залученні і пошуку балансу інтересів всіх зацікавлених сторін;

2) лідерство та управління – ключовий компонент управлінської системи, який визначає її якість, функціональність та результативність. Ефективне лідерство має вирішальне значення для реалізації організаційних трансформацій підприємства. Ключова функція лідерства – створення команди, яка сформує і забезпечить роботу організаційної структури управління та узгодженість дій всіх її структурних підрозділів, об'єднаних єдиними цінностями і метою розвитку;

3) персонал і організаційна культура підприємства. Персонал є головним елементом системи управління компанією та головним активом здійснення організаційних трансформацій. Залучення до змін, розширення прав і можливостей співробітників має важливе значення для стимулювання організаційних трансформації бізнесу та його розвитку;

4) процеси і операції – необхідність у оптимізації бізнес операцій і процесів, викликаних організаційними трансформаціями, передбачає попередню оптимізацію архітектури, функціоналу і процесів управлінської системи компанії. Це включає аналіз поточних процесів, виявлення «вузьких» місць в управлінні, підвищення дієвості внутрішніх структурних комунікацій, впровадження покращень, оптимізацію витрат. Впровадження гнучких механізмів системи управління може допомогти організаціям швидше реагувати на організаційні трансформації та підвищувати результативність діяльності;

5) технології та інфраструктура надають нових можливостей системі управління до удосконалення та відповідності існуючим запитам, що формуються організаційними трансформаціями. Удосконалення управлінської системи має враховувати останню практику модернізації IT-інфраструктури, комунікаційних сервісів, цифрових систем і використання штучного інтелекту у процесах планування, прогнозування, аналітики даних, контролінгу.

Враховання цих компонентів у процесі удосконалення управлінської системи підприємства формує її якісні параметри, що відрізняють традиційні системи управління від тих, що відповідають стратегіям організаційних трансформацій. Серед таких відмінностей науковці зосереджують увагу на наступних: методологія управління, що у сучасних управлінських системах проявляється через стратегічний, інноваційний та проектний менеджмент; процеси управління – у сучасних адаптаційних системах управління характеризуються високим рівнем самоорганізації, децентралізацією управління та реінжинірингом бізнес-процесів; форматом структури управління, базис яких становлять структури модульних зав'язків, галузеві консорціуми, сталі ланцюги управління вартістю; техніки і технології управління, що у сучасних організаціях ґрунтуються на використанні цифровізації та штучного інтелекту [122].

Загальним стратегічним вектором удосконалення системи управління розвитком підприємства за рахунок створення та використання переваг організаційних трансформацій, має стати її здатність забезпечувати створення нової, довгострокової суспільно необхідної цінності, яка задовольнятиме інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема, у майбутній часовій перспективі. Такі цінність має носити ознаки інклюзивності, сталості, враховувати потреби і вимоги природного середовища, суспільства, відповідати інтересам теперішніх і майбутніх поколінь. Головним вектором змін та удосконалення системи управління розвитком українських підприємств має стати відповідність вимогам і трендам світової та національної концепції сталого розвитку.

Основними інструментами удосконалення управлінської системи – соціальна відповідальність та корпоративна організаційна культура.

Досягнення ключової мети – створення нової, довгострокової суспільно необхідної цінності, передбачає виконання наступних практичних завдань розвитку підприємства: використання технологій для забезпечення виключного обслуговування клієнтів (інклюзивність системи управління компанією); покращення фінансових показників і підвищення ефективності бізнесу; нарощування потенціалу довгострокової конкурентоспроможності; реалізація ціннісних пропозицій ESG-практики господарювання (екологічних, соціальних і управлінських); досягнення балансу інтересів та зміцнення взаємодії із всіма зацікавленими сторонами.

Концепція сталого розвитку бізнесу та управління за останні роки набула значного поширення і популярності в усіх економічно розвинутих країнах світу. Необхідність організаційних трансформацій у напрямку підвищення рівня сталості поступово стає базисом свідомої поведінки як бізнес-суб'єктів, так і споживачів. Можливість створення довгострокових цінностей на засадах поєднання трьох стовпів сталого розвитку: економічного, соціального та екологічного, вже сьогодні формують потенціал стратегічної конкурентоспроможності бізнесу, забезпечує накопичення іміджевого капіталу та довгострокову прихильність покупців (споживачів). Разом з тим, імплементація засад сталого розвитку у практику управління розвитком компанії – це складний процес, який потребує кардинальної зміни цінностей і орієнтирів бізнесу, значних фінансових ресурсів, трансформації всіх бізнес-процесів. Крім того, організаційні трансформації, пов'язані з переходом до сталих способів і методів господарської діяльності, пов'язані із високим ступенем ризику, не дають гарантій комерційного успіху бізнесу у короткостроковій перспективі, вимагають єдності та спільного розуміння цілей трансформацій власниками бізнесу, менеджерами та персоналом компанії. Такі виклики формують принципово нові вимоги для системи управління підприємства, яка має бути готовою до забезпечення необхідних управлінських

дій і процедур та матиме у розпорядженні відповідний інструментарій їх здійснення.

Організаційні трансформації у напрямку сталого розвитку підприємства означають позитивну зміну поточного стану бізнесу, окремої його частини або процесів. Складність, масштабність і ризикованість сталих організаційних трансформацій зумовлює повільний характер перетворень та відтермінування строку отримання кінцевого результату організаційних змін. Управління такими трансформаціями полягає в управлінні всіма видами господарської діяльності таким чином, щоб забезпечити збереження ресурсів, мінімізацію негативних наслідків кліматичних змін, прийти розв'язанню складних соціально-економічних і екологічних проблем сучасного суспільства. Управління сталим розвитком підприємства означає практику ведення бізнесу на засадах врахування вимог захисту навколишнього середовища, створення інклюзивних умов для роботи та розвитку персоналу, пошуку балансу інтересів зі стейкхолдерами. Управління сталим розвитком підприємства – це цілеспрямований вплив системи управління на процеси розвитку і організаційних трансформацій підприємства, сукупним результатом якого є збереження екологічного балансу між бізнесом і навколишнім середовищем, забезпечення та підвищення рівня благополуччя персоналу і суспільства.

Для досягнення поставлених цілей система управління розвитком підприємства, яка діє завдяки реалізації організаційних трансформацій у напрямку підвищення рівня інклюзивності і сталості бізнесу, має забезпечити виконання сукупності практичних завдань (рис. 3.22).

Виконання поставлених завдань системи управління сталим розвитком підприємства передбачає побудови відповідної організаційної структури управління та корегування традиційних системних механізмів досягнення поставлених цілей.

Система управління підприємством робить всі бізнес-процеси повністю прозорими і ретельно контрольованими.

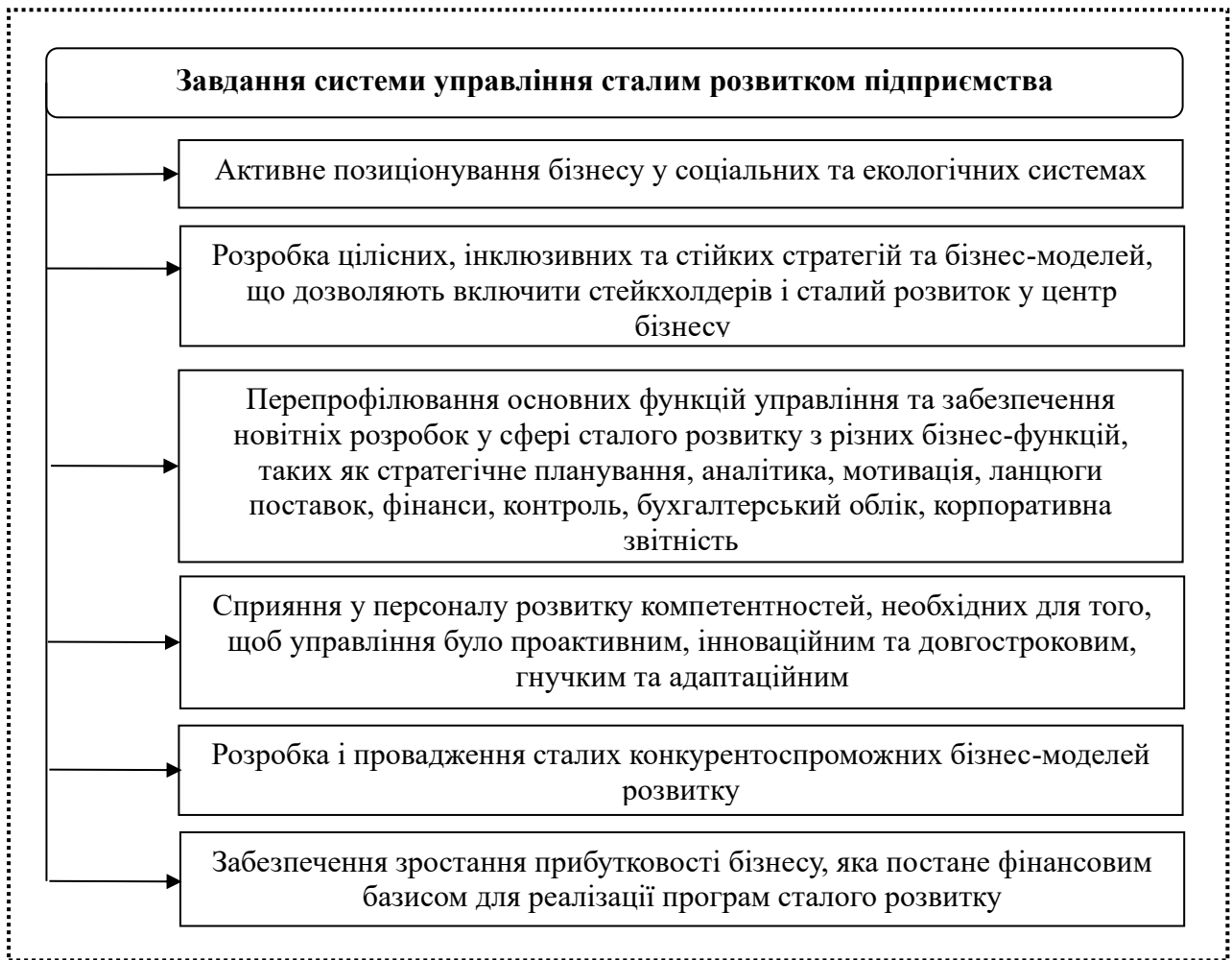


Рис. 3.22. Основні завдання системи управління сталим розвитком підприємства

*Джерело: складено автором*

Це дозволяє зіставити корпоративну стратегію та узгодити її з бізнесом, що, у свою чергу, сприяє більш чіткому визначенню, як підприємство створює цінність, перетворюючи цілі на результати. Це також допомагає впроваджувати нові технології, оптимізувати архітектуру організаційної структури управління, оптимізувати управлінські витрати. Оскільки всі процеси є прозорими, підприємств також може узгоджувати їх із внутрішнім та зовнішнім регулюванням, щоб забезпечити відповідність та мінімізувати ризик. Такий підхід до побудови системи управління сприяє створенню базису для кросорганізаційних ініціатив (наприклад, імплементація принципів сталості бізнесу у практичну площину).

У зарубіжній практиці є успішний досвід функціонування різноманітних типів систем управління розвитком бізнес-суб'єктів, серед яких широку відомість та розповсюдження отримали: система управління взаємовідносин із клієнтами (Customer Relationship Management – CRM), система управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management – SCM), система планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning – ERP), система якості менеджменту (Quality management system – QMS), система управління навколишнім середовищем (Environmental management system – EMS), інтегровані управлінські системи (Integrated management system – IMS) [134].

Погоджуючи та визнаючи дієвість даних типів моделей зарубіжної практики, не вважаємо раціональним поділ систем управління за функціональною ознакою (основними функціями та бізнес-процесами – постачання, реалізація, управління впливом на навколишнє середовище тощо). Будучи прихильниками системного методичного у менеджменті, вважаємо доцільним окреслювати архітектуру системи управління розвитком підприємства з позицій компліментарності цілей, функцій, суб'єктно-об'єктної площини управління, стилів і принципів управління та відповідних механізмів їх прояву. Головним провайдером забезпечення взаємодії всіх елементів управлінської системи на нашу думку, є організаційна структура управління. Головним драйвером – корпоративна організаційна культура. За авторського підходу у центрі архітектури системи управління розвитком підприємства має знаходитися управлінський механізм. Визначальними цінностями, які опосередковують зміст і характер всіх компонентів системи управління – довгострокові цінності інклюзивного сталого бізнесу (рис. 3.23). У такому контексті головним напрямом організаційних трансформацій на підприємстві буде визначений напрям забезпечення стратегічної конкурентоспроможності на засадах переваг інклюзивного та сталого розвитку.

У запропонованій моделі системи управління головним принципом управління розвиток підприємства постає інклюзивність по відношенню до всіх стейкхолдерів бізнесу.

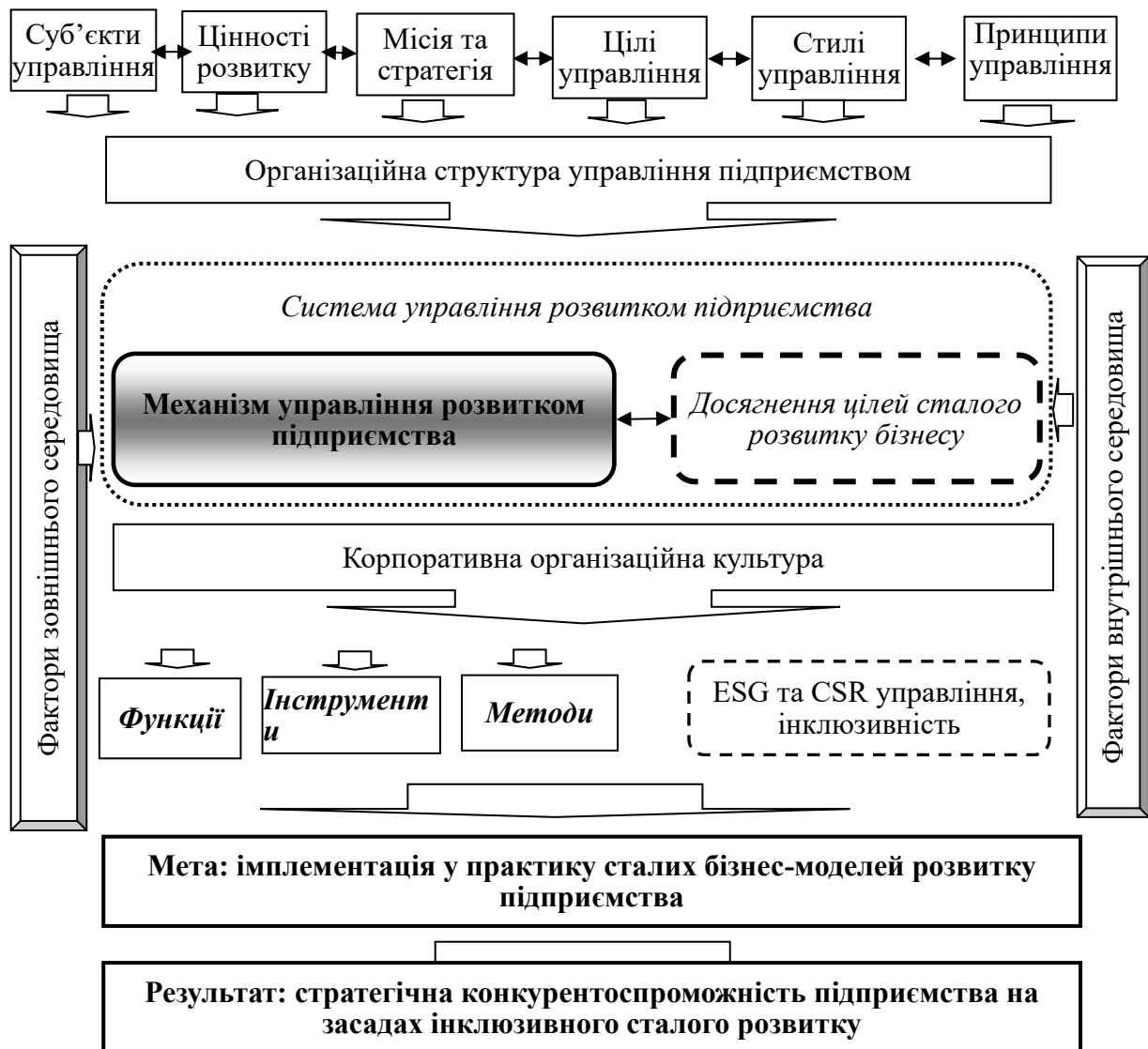


Рис. 3.23. Модель системи управління сталим розвитком підприємства

Джерело: авторська розробка

Головними драйверами здійснення внутрішньокорпоративних організаційних трансформацій – ESG і CSR засади. ESG драйвери розвитку підприємства фокусується на трьох основних елементах – екології, соціальній сфері та управлінні. Ці чинники мають стати вихідними для інформаційного забезпечення системи управління у контексті оцінки прогресу та результатів управління на засадах соціально відповідального бізнесу (CSR).

Початок внутрішньокорпоративних організаційних трансформацій у напрямку удосконалення системи управління розвитком підприємства має включати в себе не тільки визначення бачення, цінностей, місії і стратегії, але й

фокусування на діалозі із зацікавленими сторонами, такими як співробітники, інвестори чи клієнти. Все це спрямовано на визначення пріоритетів, які повинні сформувати кінцеві очікувані результати діяльності та індикатори, що їх характеризують.

Виключне місце у системі управління на засадах інклюзивності сталого розвитку займає обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Така стратегія має враховувати економічні, екологічні та соціальні фактори в усіх бізнес-процесах організації. Такі стратегії носять виключно інноваційний характер, їх реалізація потребує значних фінансових ресурсів та відповідного часу. Перспективним варіантами таких стратегій можуть бути провадження енергозберігаючих та енергоефективних технологій (на основі ВЕД); перехід на циркулярні бізнес-моделі із повним замикання ланцюгів створення вартості у межах єдиного виробничого циклу, створеного за територіальною або галузевою ознакою; оптимізація логістики компанії (один із найбільш ефективних методів мінімізації викидів і забруднень при доставці матеріалів і продуктів за сталими ланцюгами постачання); зосередження на етичному виробництві (перевірку методів праці та видобутку постачальників ресурсів, і капіталу); управління відходами; виробництво екологічно чистої та безпечної продукції; маркетингові стратегії підвищення екологічності брендингу тощо.

Серед основних стратегій сталого розвитку підприємства для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності за умов сучасності, можна запропонувати наступні (табл. 3.6).

Трансформаційні перетворення системи управління у напрямку забезпечення інклюзивного та сталого розвитку підприємства вже сьогодні відрізняються різним характером їх реалізації. В Україні імплементація принципів і способів сталого розвитку бізнесу відбувається на добровільних засадах та не регламентується чинним законодавством. У країнах ЄС для бізнес-суб'єктів крупного розміру вимоги сталого розвитку постають вже обов'язковими та на практиці відображаються за допомогою санкцій, стимулів, стандартів до корпоративної звітності компанії.



**Рекомендовані корпоративні стратегії управління сталим розвитком підприємства**

Стратегія	Короткий алгоритм реалізації
Створення унікального інклюзивного фірмового стилю	Обґрунтування чіткої місії та бачення соціально-, економічно- та екологічно безпечних ініціатив та довгострокових цілей вашого бізнесу. Розробка її візуальної ідентичності.: Послідовне інформування корпоративну практику сталого розвитку. Приведення продукції і брендингу у відповідність до принципів сталого розвитку.
Фокусування на розвитку, орієнтованому на клієнта та інших стейкхолдерів	Розуміння потреб і інтересів покупців, створення персоналізованого клієнтського досвіду, інклюзивне обслуговування, інвестиції в утримання клієнтів
Впровадження сталих бізнес-моделей виробництва	Збереження та ефективного використання ресурсів, екологічні закупівлі та виробництво, екологічне пакування, залучення персоналу, дотримання стандартів соціальної відповідальності бізнесу.
Використання цифрових технологій і аналітики даних	Використання потенціалу Big Data, штучний інтелект і машинне навчання, хмарні технології.
Диверсифікація напрямків бізнесу та використання інновацій для сталого зростання	Підвищення рівня культури інноваційного розвитку компанії, диверсифікація ринків ресурсів та товарів, постійне удосконалення механізму управління підприємством.
Створення стратегічних інклюзивних і сталих партнерств	Узгодження інтересів бізнесу зі стейкхолдерами, пошук балансу інтересів і цінностей, спільне розширення ринків збуту, спільні інноваційні, ресурсні та управлінські рішення
Розширення площини взаємодії зі спільнотами	Підвищення рівня прозорості, відкритості та звітності підприємства, участь у програмах розвитку спільнот і територіальних громад, накопичення позитивного етичного іміджу
Розвиток персоналу	Стимулювання створення інклюзивної корпоративної культури, обґрунтування та провадження внутрішньокорпоративних стандартів етики бізнесу, інвестування у розвиток та навчання працівників
Управління фінансами та ризиками	Впровадження практики аудиту сталого розвитку, динамічне бюджетування, пошук джерел інклюзивного і сталого інвестування, впровадження стратегій зниження ризиків.

*Джерело: авторська розробка*

Так, у 2022 році була опублікована директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), під дію якої вже сьогодні потрапляють понад 50 тис європейських компаній, діяльність яких є ваговою з точки зору європейського законодавства.

Управління – одна з ключових сфер директиви, яка зобов'язує бізнес розкривати інформацію про адаптацію господарської діяльності компанії до кліматичних змін; про управлінські заходи, відносно реалізації політики ділової етики, заходів боротьби з корупцією, управління ризиками, взаємодії із зацікавленими сторонами та механізмів інформування про порушення всередині підприємства. Відповідно директиві, компанії мають приділяти підвищену увагу аспектам, що пов'язані із соціальною площиною управління: корпоративній соціальній відповідальності, рівності і справедливості, дотриманню прав людини у всіх аспектах її діяльності [152].

Для компаній країн, які не входять до блоку ЄС, але проводять свою господарську діяльність на європейських ринках, вимоги щодо складання корпоративної звітності відтерміновано до 2026 року.

Побудова нових та удосконалення існуючих систем управління інклюзивним та сталим розвитком підприємства за майбутніх умов буде неможлива без врахування цифрових підходів і способів. Використання цифрових технологій і рішень в управлінні підприємством передбачають розв'язання організаційних завдань творчими та інноваційними способами, застосування digital-технології корпоративного рівня, таких як блокчейн, дрони, дані віртуальної реальності та великі бази даних. Інтеграція системи управління з цифровими інструментами стала критично важливим фактором у досягненні високої операційної ефективності та довгострокових конкурентних переваг. Ця синергія між системами не тільки оптимізує робочі процеси, але й покращує збір даних і прийняття рішень у режимі реального часу. Цифрові інструменти відкривають нові шляхи для інновацій, співпраці та сталого зростання бізнесу і компанії. Дієвим інструментом таких цифрових внутрішньокорпоративних організаційно-управлінських трансформацій може стати використання digital-платформ.

Організація системи управління на цифрових платформених засадах вже сьогодні дозволяє отримати ряд переваг, які проявляються у синхронізації замовлень і закупівель, що розміщені на цифровій платформі; централізованому

та автоматизованому управлінні бізнес-операціями з єдиної системи, включаючи продажі, виставлення рахунків і логістику. Це знижує їх складність і підвищує ефективність. Винятковою є роль платформених інструментів у оперативній обробці замовлень та фінансовому управлінні: інтеграція транзакції у систему бухгалтерського обліку, полегшення процесів складання звітності; посилення контролю за рухом грошових потоків підприємства. Потужний потенціал цифровізація має у сфері управління маркетинговою діяльністю підприємства. Цифрові інструменти дозволяють підвищити рівень прозорості та видимості продукції компанії для клієнтів: дозволяє швидше реагувати на запити покупців, формує історію замовлень і переваг, що може покращити обслуговування і персоналізацію товарних пропозицій підприємства.

Поширеною і сталою вже практика використання цифрових інструментів у сфері управління даними і аналітикою, що необхідні для прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. Big Data, блокчейни та штучний інтелект допомагають у створенні розширених звітів, проведенні детального аналізу з тенденцій ринку та поведінки споживачів, використанні ресурсів, формуванні витрат та результатів діяльності компанії. Інтеграція системи управління бізнесом з цифровими платформами – один з найбільш перспективних напрямків організаційних трансформацій підприємства, необхідна еволюція у бік створення більш гнучкого та адаптивного управління бізнесом.

Прикладами цифрових систем управління розвитком підприємств є: Google Cloud – уніфікована хмарна система управління для всіх видів і підприємства, AWS Storage Gateway – хмарна платформа даних для прийняття управлінських рішень, Azure Storage Explorer – хмарна платформа для управління ресурсами та ін.

Цифровізація системи управління розвитком управління, крім безпосереднього підвищення оперативності і результативності управління основними бізнес-процесами і операціями сприяє також підвищенню рівня

відкритості та прозорості бізнесу, що відповідає цінностям сталого розвитку, що мають стати фундаментом майбутнього розвитку і досягнення стратегічних конкурентних переваг бізнесу.

### Висновки до розділу 3

У розділі 3 було визначено, що процес організаційних трансформацій на підприємстві є складним і розглядається як багатоаспектна система, що включає організаційно-економічні та соціально-психологічні заходи та методи, які сприяють підвищенню гнучкості в задоволенні актуальних потреб у змінах для досягнення індивідуальних і корпоративних цілей підприємства в цілому, а також цілей його працівників. Виявлено, що в цьому процесі важливу роль має відігравати дослідження та порівняння результатів трудової діяльності з намірами та потребами, які мають вікові, індивідуальні та типологічні особливості. Цей контекст є одним із найбільш проблемних у практичному застосуванні, незважаючи на значний успішний досвід управління змінами в бізнес-структурах як в Україні, так і за кордоном. Зазначено, що цей підхід є перспективним завдяки оптимальним витратам і здатності забезпечити рух бізнесу в напрямку, визначеному стратегією, усвідомлюючи при цьому переваги та ризики.

На основі проведеного опитування працівників підприємства здійснено визначення особливостей роботи з персоналом, оцінено політику та застосовувані системи розвитку персоналу на підприємствах, а також ключові ознаки сформованого потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств. З'ясувалось питання щодо готовності персоналу до організаційних перетворень, яка загалом враховує різні аспекти діяльності підприємства та забезпечує цілісне розуміння його підготовленості до запланованих чи очікуваних змін. Для підприємств бажані напрями

трансформацій є доволі різними, але у більшості випадків площина проблемних питань перетинається зі сферою управління персоналом та ринковим позиціонуванням.

Наголошено, що ефективність будь-яких перетворень залежить від сформованого потенціалу організаційних трансформацій підприємства, що характеризує його здатність до ефективних змін в структурі, процесах, культурі і стратегії з метою адаптації до зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей. Також з'ясовані чинники формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства в сучасних умовах. Саме такий індикатор розвитку описує можливість підприємства реалізувати зміни, які сприятимуть його подальшому успіху. Обґрунтовано напрями та перелік показників оцінки поточного стану підприємства та його готовності до проведення організаційних трансформацій. Доведено, що визначення маркерів трансформаційного процесу на підприємстві є важливим кроком для успішного проведення організаційних змін. Проаналізовано склад та структуру таких маркерів.

Запропоновано використання матричного підходу до визначення стратегічної позиції підприємства, базуючись на таких параметрах, як рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства ( $Y_{\text{пот}}$ ) і особливості зовнішнього середовища підприємства (ОЗС). Проведена діагностика досліджених підприємств за цією матрицею, що дозволило визначити специфіку їх стратегічного позиціонування та обґрунтувати рекомендації щодо вибору доцільних напрямів організаційних трансформацій.

Дослідження специфіки, умов та характеру прояву чинників, що здійснюють вплив на реалізацію організаційних трансформацій у національній економіці, дозволили розподіляти їх на дві групи: системно-структурні (мають довгостроковий характер і високу ступень ризикованості) і транзакційні (орієнтовані на поточні зміни). Головними чинниками обох груп трансформацій було визначено ступень готовності до змін персоналу, креативність та інноваційність управлінських рішень.

Обґрунтовано, що організаційні трансформації мають відбуватись за рівневою схемою: I рівень – трансформація від бізнес-рівня до рівня професійного менеджменту, II рівень – підвищення ефективності управління та діяльності, III рівень – трансформація до сталого та інклюзивного менеджменту. У якості ключових стратегічних напрямів організаційних трансформацій бізнесу було визначено: подальша цифровізація, зміна вподобань клієнтів, управління змінами динаміки ринків, досягнення балансу цінностей, інтересів і очікувань персоналу і організації, перехід до сталих та «зелених» способів ведення бізнесу. Для виконання даних завдань необхідним є удосконалення системи управління на основі засад сталого розвитку на основі моделі, запропонованої у дослідженні.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 1, відображено у наукових працях автора [51, 53, 54].

Список використаних джерел: [9, 30, 38, 39, 40, 45, 53, 54, 57, 63, 64, 70, 79, 86, 92, 93, 95, 47, 105, 106, 107, 121, 122, 125, 126, 127, 129, 134, 150, 152, 154].

## ВИСНОВКИ

Аналіз існуючих підходів до ідентифікації природи розвитку підприємства дозволив довести, що він являє собою одночасно і процес, і мету, і стан системи, де відбуваються відповідні трансформації в середовищі її елементів та взаємозв'язків під впливом чинників зовнішнього середовища або через наявність внутрішніх суперечностей. Виходячи з цього управління розвитком має ґрунтуватися на плануванні системних внутрішніх трансформацій як відгуку на суперечності та драйвери, враховуючи життєвий цикл підприємства. Аналіз сучасного бачення розвитку підприємства, здійснений на узагальнені актуальних статей наукометричної бази Scopus присвячених тематиці дослідження, дозволив визначити, що найактуальнішими напрямками виступає аспект сталого та інклюзивного розвитку, а також впровадження інновацій та поглиблення процесів діджиталізації бізнесу.

Аналіз природи організаційних трансформації дозволив уточнити їх зміст як поступову або радикальну зміну конфігурації елементів системи та їх взаємозв'язків, що формує нові емерджентні властивості підприємства та забезпечує його розвиток. Виходячи з природи організаційних трансформацій запропоновано розглядати управління ними як процес цілеспрямованого керування змінами в структурі, функціях, процесах і ресурсах підприємства з метою його адаптації до нових умов зовнішнього середовища що передбачає реалізацію множини функцій для підвищення ефективності роботи підприємства. Процес управління організаційними трансформаціями передбачає множину етапів: аналіз середовища, визначення необхідності змін та їх цілей, генерування множини стратегій трансформацій, комунікації та залучення персоналу, впровадження змін і їх моніторинг з оцінкою результативності.

Організаційні трансформації є сукупністю організаційних змін, що мають ознаки масштабності, глибини, системності, рівності та ресурсного

забезпечення та проявляються на всіх рівнях і всіх аспектах управління розвитком суб'єктів господарювання. Основними критичними компонентами, які визначають успіх організаційних трансформацій, є управління цінностями, лідерство і залученість, організаційний дизайн, техніко-технологічні потужності, управління корпоративною культурою.

У розділі проведено аналіз сучасного стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств, використовуючи експертний метод. За результатами дослідження з використанням спеціально розробленої анкети були вивчені цілі трудових відносин працівників з підприємствами, а також проаналізовано специфіку їхньої роботи, межі відповідальності, професійний та кар'єрний розвиток, обізнаність у стратегічних аспектах діяльності підприємства, характер взаємин у колективі, рівень задоволеності результатами роботи тощо. Окремо розглянуто тенденції в мотиваційних механізмах (матеріальних і нематеріальних), ефективність комунікацій із стейкхолдерами, методи продажу, професійні навички й забезпечення (за видами), морально-психологічний клімат та бачення працівниками ефективності діяльності в сучасних умовах. Також було порівняно думки працівників різних рівнів управління в цьому контексті.

За результатами оцінки чинників ефективності роботи підприємства, його структурних підрозділів та розвитку персоналу, виявлено низку переваг і недоліків, які можуть суттєво вплинути на процес організаційних трансформацій у майбутньому. Найбільші проблеми спостерігаються у сферах визначення заробітної плати як ключового мотиватора, психологічного стану більшості працівників, командоутворення, а також у розподілі функціональних обов'язків і ролей підрозділів. Серед позитивних аспектів роботи персоналу відзначено обізнаність щодо основних цілей і завдань структурного підрозділу, розуміння функціональних обов'язків, регулярну роз'яснювальну роботу керівників щодо змісту завдань та очікуваних результатів, етичне спілкування, низький рівень конфліктності та підтримку ініціатив.



Реалізації організаційних трансформацій в економіці України визначається впливом значної кількості світових та національних трендів. Загострення конкурентної боротьби поступово призводить до укрупнення вітчизняного бізнесу, який за результатами досліджень, демонструє найвищий рівень рентабельності – 256 млн грн. чистого прибутку у розрахунку на одне підприємство. Зростання світового попиту на агропродовольчі товари зумовило зміни у структурі національного виробництва й експорту, результатом яких стало нарощування частки сільськогосподарської продукції та зменшення частки промисловості. Основними видами експортної продукції є зерно (26,9%), жири та олії тваринницького походження (15,%), руди, шлак (8,5%). Україна перетворилась на провідного партнера ЄС на ринку агропродовольства. Тривалість військового конфлікту зумовили різке зниження інвестиційної привабливості та інноваційної активності українських бізнес-суб'єктів, що значно ускладнює здійснення організаційних трансформацій в економіці. Драйверами подальших організаційних змін було визначено цифровізацію, лідерами з якої виявились підприємства Дніпропетровської, Одеської та Тернопільської областей.

В роботі визначено, що процес організаційних трансформацій на підприємстві є складним і багатоаспектним, охоплюючи організаційно-економічні та соціально-психологічні заходи для підвищення гнучкості у реагуванні на необхідні зміни для досягнення як корпоративних, так і індивідуальних цілей. Підкреслено важливість дослідження трудових результатів з урахуванням вікових, індивідуальних та типологічних особливостей персоналу. Незважаючи на успішний досвід управління змінами, ця сфера залишається викликом на практиці, хоча й перспективною завдяки оптимальним витратам і стратегічним можливостям. На основі опитування працівників оцінено особливості політики роботи з персоналом і систем розвитку на підприємствах, а також готовність персоналу до змін, що дає цілісне уявлення про їхню підготовленість. Бажані напрями трансформацій, хоч

і відрізняються, найчастіше пов'язані з управлінням персоналом і ринковим позиціонуванням.

Наголошено, що ефективність перетворень залежить від потенціалу організаційних трансформацій підприємства, який визначає його здатність до змін у структурі, процесах, культурі та стратегії для адаптації до зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності й досягнення довгострокових цілей. Виявлено чинники формування цього потенціалу в сучасних умовах, що забезпечують здатність підприємства успішно реалізовувати зміни. Обґрунтовано напрями та показники для оцінки поточного стану підприємства й його готовності до трансформацій. Доведено, що визначення маркерів трансформацій є важливим для успішного впровадження змін, та проаналізовано їх склад і структуру. Запропоновано матричний підхід для оцінки стратегічної позиції підприємства, що ґрунтується на рівні розвитку потенціалу організаційних трансформацій ( $Y_{\text{пот}}$ ) і характеристиках зовнішнього середовища (ОЗС). Діагностика підприємств за цією матрицею дозволила визначити специфіку їх стратегічного позиціонування й обґрунтувати рекомендації щодо напрямів трансформацій.

Складність та системність організаційних трансформацій у процесі їх прояву зумовлює необхідність визначення їх масштабності, строкості та оцінки ступеня ризиків. Залежно від даних чинників, організаційні трансформації можуть проявлятися як системно-структурні і транзакційні. Для успішної їх реалізації доцільно дотримуватись принципу рівності та поступовості змін: професійний менеджмент – підвищення ефективності управління – сталий та інклюзивний менеджмент. Адаптація організації до трансформацій потребує удосконалення системи управління, ядром якої постає організаційно-економічний механізм управління сталим розвитком, основним драйвером – корпоративна культура організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>.
2. Баланович А. М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків. 2018. 242 с.
3. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Міжнародний науково-технічний університет. Київ, 2004. 20 с.
4. Беляєва Н. Є. Управління організаційними трансформаціями підприємства. автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04. Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. 20 с.
5. Беялов Т. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG\\_2022\\_P066-067.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf).
6. Боровий А. І. Сталий розвиток підприємництва: етапи та інструменти впровадження. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 51. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.51.2018.153504>.
7. В умовах глобальної конкуренції міжнародні компанії впроваджують інноваційні підходи. URL: <https://trueua.info/news/v-umovah-globalnoi-konkurencii-mizhnarodni-kompanii-vprovadzhuut-innovacijni-pidhodi>
8. Вецко Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. № 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/153856>.

9. Виговська Н. Г., Саух І. В. Формування методологічної матриці стратегічного аналізу підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 1 (39). С. 13–18. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2018-1\(39\)-13-18](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2018-1(39)-13-18).
10. Вітюк А. В., Сметанюк О. А., Білоконь Т. М. Просторовий розвиток машинобудівних підприємств крізь призму інноваційної діяльності. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 61–67.
11. Власенко Т. А., Ревенко О. В. Особливості цифрової трансформації бізнесу в умовах невизначеності. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова*, 2022, Т. 27, Вип. 3(93). С. 44–49. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-8>. [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2022\\_27\\_3/10.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/10.pdf).
12. Власенко Т., Ревенко О. Управління розвитком підприємства на основі комплексної технології: стратегічний та інноваційний аспект. *Development Service Industry Management*. 2023. Вип. 4. С. 16–20. DOI: [https://doi.org/10.31891/DSIM-2023-4\(2\)](https://doi.org/10.31891/DSIM-2023-4(2)).
13. Гарафонова О., Онищенко О., Ященко І. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських УМОВАХ. *Development Service Industry Management*. 2023. (3). С. 6–11. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(1)).  
<https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/17/18>.
14. Георгіаді Н. Г. Розвиток підприємств в умовах активізування міжнародних економічних відносин. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-05>.
15. Георгіаді Н. Г., Гетманов С. В. Компоненти системи збалансованого розвитку підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-09>.
16. Георгіаді Н., Гетманов С. Фактори впливу на збалансований розвиток підприємств у контексті пріоритетів циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-36>.

17. Геселева Н. В., Заріцька Н. М. Емерджентні властивості системи. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 93–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_7\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_18).

18. Гетьман О., Величко Я. Ефективність трансформаційного процесу: сучасний підхід та система оцінки в контексті сталого розвитку. *InterConf*. 2024. № 19. С. 80-98. DOI: 10.51582/interconf.19-20.07.2024.007.

19. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. №4. С. 140–147. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-140-147>.

20. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.

21. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 15. С. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>.

22. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252.

23. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 39–44.

24. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств : монографія. Київ: Компринт, 2017. 404 с.

25. Дали дві доби, щоб забрати всі свої потужності. Як працює релоковане підприємство із Харкова у Мукачеві. URL: <https://suspilne.media/uzhhorod/478978-dali-dvi-dobi-sob-zabрати-vsi-svoi-potuznosti-ak-pracue-relokovane-pidpriemstvo-z-harkova-u-mukacevi>

26. Дем'яненко Т. І. Механізм забезпечення сталого розвитку промислових підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 46. С. 16–20. URL:

<https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-3>. [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/46\\_2023ua/5.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/46_2023ua/5.pdf).

27. Дем'яненко Т. Напрями забезпечення сталого розвитку інноваційно-орієнтованих підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. 18(36). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-09). <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/642>.

28. Дем'яненко Т. Особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку сучасного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2(86). С. 169–175. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.169>. [https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/2/EV20242\\_169-175.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/2/EV20242_169-175.pdf).

29. Дем'яненко, Т., & Альошин, Д. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. 17(34). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-08). <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/612>.

30. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. Вип. 14. С. 60–68. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>.

31. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. 2019. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

32. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. 2020. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

33. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. 2021. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

34. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. 2022. Державна служба статистики України. URL:

<https://www.ukrstat.gov.ua/>.

35. Додатки до Закону України "Про Державний бюджет України на 2024 рік". URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/budget\\_of\\_2024-698](https://www.mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698).

36. Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. №7. С. 273–279.

37. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства».

URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/rpei/2011\\_32/Dunda.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/rpei/2011_32/Dunda.pdf).

38. Євтушенко Н., Дрокіна Н., Савенко Н. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. Вип. 156. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.

39. Єщенко М. Г., Флоркевич П. А. Удосконалення системи менеджменту сучасного малого підприємства. Успіхи і досягнення у науці. 2024. Том 1, №3(3). С. 240–248.

40. Заєць М. А., Мірошніченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74). С. 116–122.

41. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751/1687>.

42. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 61, № 6. С. 69–78.

43. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bashkevich/library/tez8.htm>.

44. Запухляк І. Б. Модель MCKINSEY 7-S як інструмент оцінювання готовності газотранспортних підприємств до змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Випуск 3. URL:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12864>.

45. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf).

46. Зосим М. Управління змінами (Change management) (24.12.2022 р.). URL: <https://www.maxzosim.com/change-management/>.

47. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М., Т. М., Чечетова-Терашвілі, Ревенко О. В. Стратегія підприємства. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 560 с.

48. Індекс цифрової трансформації регіонів України. 2022. Міністерство цифрової трансформації. [https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahzl\\_BSk1M7bif4y3CRlfmFRC/view](https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahzl_BSk1M7bif4y3CRlfmFRC/view).

49. Казьмін І. О. Визначення сутності поняття «організаційна трансформація» підприємств. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 р.). Дніпр: Середняк Т. К., 2021. С. 28–29. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33465>.

50. Казьмін І. О. Обґрунтування умов реалізації організаційних трансформацій підприємства в контексті його розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 329–333. DOI: URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-56>.

51. Казьмін І. Організаційні трансформації в діяльності підприємства: роль та наслідки в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 3. С. 449–453. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-71>.

52. Казьмін І.О. Дослідження стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 1. С. 174–179. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-29>.

[http://ujae.org.ua/doslidzhennya-stanu-ta-perspektyv-organizatsijnyh-transformatsij-yak-osnovy-rozvytku-pidpryyemstv-ukrayinskyj-zhurnal-prykladnoyi-ekonomiky-ta-](http://ujae.org.ua/doslidzhennya-stanu-ta-perspektyv-organizatsijnyh-transformatsij-yak-osnovy-rozvytku-pidpryyemstv-ukrayinskyj-zhurnal-prykladnoyi-ekonomiky-ta)



[tehniky/](#).

53. Казьмін І.О., Миронова О.М. Визначення управлінських рішень щодо доцільних напрямів організаційних трансформацій підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 859–868.

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-859-868](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-859-868).

URL:

<http://perspectives.pp.ua/index.php/ nauka/article/view/13814/13880>.

54. Казьмін І.О., Мосумова А. К. Формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 65–70.

<https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-12>. URL: [http://apie.org.ua/en/formation-](http://apie.org.ua/en/formation-of-the-potential-of-organizational-transformations-of-the-enterprise-in-modern-conditions/)

[of-the-potential-of-organizational-transformations-of-the-enterprise-in-modern-conditions/](http://apie.org.ua/en/formation-of-the-potential-of-organizational-transformations-of-the-enterprise-in-modern-conditions/).

55. Кіпа М. О. Теоретичні моделі формування організаційного забезпечення реструктуризації підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №11. С. 37–42. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2018/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/8.pdf)

56. Кіпа М. О. Теоретичні моделі формування організаційного забезпечення реструктуризації підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 37–42. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2018/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/8.pdf)

57. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (72). С. 98–107.

58. Ковальов В. М., Яковлева Ю. В. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 84–89.

59. Краля В. Г. Теоретичні основи управління організаційними трансформаціями. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія: Економічні науки*. 2015. № 162 С. 204–209. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/26435>.

60. Красностанова Н.Е., Якименко Т.А. Вплив цифровізації на сталий розвиток організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-57>.

61. Кредити, надані депозитними корпораціями. URL: <https://bank.gov.ua/en/statistic/sector-financial>.
62. Крупяник А. URL: [https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahzl\\_BSk1M7bif4y3CRlfmFRC/view](https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahzl_BSk1M7bif4y3CRlfmFRC/view). <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>.
63. Кудріна О., Івченко Ю. Удосконалення моделі інноваційно-інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств в умовах постконфліктних трансформацій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №6 (06). С. 3–7. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.6-1>.
64. Лазоренко Л. В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 282–285. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/50.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/50.pdf).
65. Лепейко Т. І., Чикуркова А. Д., Федірець О. В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. С. 10–15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.10>. <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328/4363>.
66. Лепейко Т., Мазоренко О. Розвиток підприємства як соціально-екологічної системи в умовах нестабільності. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2017. №3 (77). С. 65–75. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/323>
67. Мазоренко О., Іванченков В. Структурні зміни в процесі організаційних трансформацій на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №332(4). С. 322–326. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-49>.
68. Мазоренко О., Лепейко Т., Мазоренко Є. Пріоритетні напрямки розвитку підприємств в умовах війни на основі імплементації інформаційних технологій та діджитал-інструментів. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 35–42. <https://doi.org/10.30838/EP.192.35-42>. <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/311842>.

69. Мазоренко О., Попкова С. О. Роль соціально відповідального маркетингу в забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 186–189. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-32>. <http://ujae.org.ua/en/the-role-of-socially-responsible-marketing-in-ensuring-the-strategic-development-of-the-enterprise/>.
70. Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок А. М. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. №2(45). С. 62–66.
71. Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25, Ч. 1 С. 170–174. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25\\_1\\_2019ua/38.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/38.pdf).
72. Матішак Ю. Характеристика поняття "розвиток підприємства" та його зв'язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 3. С. 102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2015\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_3_12).
73. Міністерства фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>.
74. Немашкало К. Р., Остріков В. В., Малюк О. Г. Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 6–11. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-1>.
75. Немашкало К., Доброзорова О. Моделювання процесу організаційних трансформацій на підприємстві. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. № 2. С. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-6>.
76. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>.

77. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
78. Опитування ЕУ та АСМР – стан управління змінами та активність використання цих практик в Україні (10 січня 2024 р.) // ЕУ Ukraine. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua/news/2024/01/ey-acmp-survey-the-state-of-change-management-in-ukraine](https://www.ey.com/uk_ua/news/2024/01/ey-acmp-survey-the-state-of-change-management-in-ukraine).
79. Островська Г. Управління процесами трансформації організаційних знань як інструмент використання інтелектуального потенціалу промислового підприємства/ *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1 (68). С. 128–137. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.01.128](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.128).
80. Петренко Д. А. Стратегія інклюзивного розвитку як інструмент зниження диференціації доходів населення України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 334–339.
81. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. /за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.
82. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експленарний базис. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012\\_27\\_1/Zb27\\_1\\_04.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf).
83. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.
84. Полозова Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 162–168. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-27>. URL: <http://ujae.org.ua/upravlinnya-strategichnym-rozvytkom-pidpryyemstv-energetychnogo-rynku-ukrayiny/>.
85. Полозова Т. В., Митцева О. С., Іванов І. О. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та*

- техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 55–59. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-9>.  
URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae\\_2024\\_r02\\_a9.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a9.pdf).
86. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вис. 19. С. 568–572. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>.
87. Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник; А. Л. Сабадирьова, О. М. Бабій, Т. В. Куклінова та ін. Одеса : ОНЕУ, 2013. 343 с.
88. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150>. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.67](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.67).
89. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Стратегічний розвиток стартапів в інноваційному середовищі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 325–330. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-325-330>. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001458618>.
90. Прямі збитки, завдані інфраструктурі України під час війни, вже досягли майже \$63 млрд. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/zbitki-naneseni-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyni-skladayut-mayzhe-63-mlrd/>.
91. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
92. Ревенко О. В. Цифрова трансформація малого бізнесу: перспективи та виклики. *Правова наука і державотворення в Україні в контексті інтеграційних процесів*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, 19-20 травня 2023 р. : тези допов. Суми: СФ ХНУВС, 2023. С. 314–316.
93. Ревенко О. В. Особливості формування варіативних елементів стратегії в державному та корпоративному податковому менеджменті. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 125–133. URL.: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2018\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_21).

94. Річний звіт про виконання Закону України "Про Державний бюджет України на 2020 рік". URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/current-year-budget-information>.
95. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122>.
96. Соколова О. Є., Акімова Т. А., Сулима Л. О. Теоретичні основи організації та розвитку мультимодальних перевезень в Україні. *Економічний простір*. 2014. № 83. С. 91–103.
97. Статистика зовнішнього сектору. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/en/statistic/sector-external#5>.
98. Стеченко Д. М. Менеджмент. Словник-довідник: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Хмельницький: Вид-во «Поділля», 2004. 587 с.
99. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація (28 жовтня 2022 р.). Edinburgs Businnes school. URL: <https://britishmba.in.ua/strategiii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/>.
100. Стратегічне управління змінами в організації. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/strategichne-upravlinnya-zminamy-v-organizaciyi>.
101. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С. 106–120. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.106>.
102. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. № 1 (107). 2024. С. 39–46. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/jen-2024-1(107)-39-46).
103. Терлецька Ю. Трансформація системи менеджменту виробничого підприємства у контексті циклічності його розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 11(25). С. 178–185. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6264/6295>.

104. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2719/2638>.
105. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>.
106. Титикало В. С. Теоретико-методичний підхід до формування та удосконалення економічного потенціалу підприємств в умовах структурно-організаційних трансформацій. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 99–106. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.247175>.
107. Ткаченко В. В, Кібукевич К. О. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакета. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2021. Вип. 50. С. 130–134.
108. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. 2023. Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/tsztt/arh\\_tsztt2024\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/tsztt/arh_tsztt2024_u.html).
109. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. 2024. Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/tsztt/arh\\_tsztt2024\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/tsztt/arh_tsztt2024_u.html).
110. Федірець О. В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 322–329. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-38>. <http://ujae.org.ua/formuvannya-mehanizmu-upravlinnya-rozvytkom-pidpryyemstv-agroprodo-volchoyi-sfery/>.
111. Федірець О. В., Батюк Б. Б., Броварець О. О. Оцінювання ефективності адаптивного розвитку агропродовольчої сфери в контексті управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №11. С. 21–30. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.21>.

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3842/3877>.

112. Федірець О. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/536/514>.

113. Федірець О., Ткач І., Мазур Є. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-39>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/907/870>.

114. Філософський енциклопедичний словник; під ред. Шинкарук В. І. Київ. Абрис. 2002. 751 с.

115. Хаврова К. С. Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств: концепція та методологія : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 Дніпро. URL: [https://duan.edu.ua/images//head/Science/UA/Aca\\_Council/D\\_08\\_120\\_0/khavr\\_dysertatsiya2.Pdf](https://duan.edu.ua/images//head/Science/UA/Aca_Council/D_08_120_0/khavr_dysertatsiya2.Pdf).

116. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. №1. С. 30–33. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2015/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf).

117. Ходирева О. О. Дослідження наукових підходів до аналізу розвитку промислових підприємств. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Херсон, 28-29 квіт. 2022 р. С. 41–44.

118. Ходирева О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. №1 (105). С. 34–39. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5>. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/99/91>.

119. Чернявська І. М. Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві. автореферат дис. на здобуття наукового



ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04. Дніпро: Дніпровський університет імені Альфреда Нобеля. 2013, 22 с.

120. Чернявська І. М., Ковтун Р. О. Управління організаційними змінами як напрям удосконалення діяльності організації. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. №2(5). [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2\(5\).270793pp42-51](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2(5).270793pp42-51).

121. Чорна Л. О., Гончар О. І. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №2, Том 1, 2022. С. 14–18.

122. Шацька З. Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективні економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029>

123. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : кол. моногр. Київ : КНЕУ, 2015. 231 с.

124. Шматько Н. М. Організація планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2016. № 4(186). С. 138–143.

125. Шпаков А. В. Імплементация механізмів взаємної трансформації внутрішнього та зовнішнього потенціалу будівельних організацій. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 99-102. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-17>.

126. Шпаков А. Розвиток методологічних підходів та інструментальних засобів управління змінами будівельних стейкхолдерів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32 (71). Вип. 5. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-5-9>.

127. Шпаков А. Трансформація стратегії діяльності підприємства в передумовах економічного зростання. *Інтелект XXI*. 2021. Вип. 5. С. 49–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-5.10>.

128. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. Економіка України. 2005. № 1. С. 36–42.
129. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія. Нац. техн. ун-т України «КПІ». К.: UnivestPrePress, 2015. 212 с.
130. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : ВД «Києво-Могил. акад.», 2011. 242 с.
131. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. №1(43). С. 214–226. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226>. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-214\\_226.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf).
132. Яценко Л. Д. Сучасні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. NISS. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf).
133. 5 trends of the most innovative companies in the world. URL: <https://www.startupmundi.com/5-trends-of-the-most-innovative-companies-in-the-world>
134. 6 Types of Management Systems and Why You Should Care. URL: <https://www.concentricglobal.co/blog/5-types-of-management-systems-and-why-you-should-care>
135. 7 features of the new world economy. URL: <https://business.uq.edu.au/momentum/7-features-new-world-economy>
136. Ackoff R. L. Ackoff's Best: His Classic Writings on Management 1st Edition. Wiley. 368 p.
137. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. The Adizes Institute Publishing, 2004. 460 p.
138. Ajeel S. H. The interactive role of proactive socialization on the relationship between positivity in the workplace and employees readiness for

organizational change, a doctoral thesis in the philosophy of business administration, 2022. University of Karbala, Karbala.

139. Anderson D., Anderson L. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco : Pfeiffer, 2001. 272 p.

140. Armenakis A., Harris S. G. Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice, *Journal of Change Management*. 2012. Vol.9, No.2. Pp. 127–142

141. Arne'guy E, Ohana M, Stinglhamber F. Organizational Justice and Readiness for Change: A Concomitant Examination of the Mediating Role of Perceived Organizational Support and Identification. *Frontiers in Psychology*. 2018; № 9. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01172>.

142. Besson P., Rowe F. (2012) Strategizing information systems-enabled organizational transformation: a transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2012. 21(2). Pp. 103–124.

143. Bin Ling, Qu Yao, Yutong Liu Fairness matters for change: A multilevel study on organizational change fairness, proactive motivation, and change-oriented OCB. *PLOS ONE*. 2024. doi: 19. 10.1371/journal.pone.0312886.

144. Bocken N. M. P., Geradts T. H. J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2020. № 53. Pp. 10–19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>

145. Burke C. S., Wilson K. A., Salas E. The use of a team-based strategy for organizational transformation: guidance for moving toward a high reliability organization, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 2005. Vol.6. Pp. 37–41, DOI: <https://doi.org/10.1080/24639220500078682>

146. Burke C. S., Wilson K. A., Salas E. The use of a team-based strategy for organizational transformation: guidance for moving toward a high reliability organization, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 2005. Vol.6. Pp. 37–41, DOI: <https://doi.org/10.1080/24639220500078682>

147. Chirimbu S., Management and Organizational Change. *SSRN*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1735866>
148. Chowdhury U., Shil N. Understanding change management in organizational context: revisiting literature. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. Issue 17. Pp. 28–43.
149. Christou E., Piller F. Organizational Transformation: A Management Research Perspective. In: Letmathe, P., et al. Transformation Towards Sustainability. Springer, Cham, 2024. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_11).
150. Digital trends study: 2020 is the year of cx-centric business transformation. URL: <https://blog.adobe.com/en/2020/02/08/digital-trends-study-2020-is-the-year-of-cx-centric-business-tr.html#gs.vlqmjy>
151. Direct investment in Ukraine: Positions by Regions. URL: <https://bank.gov.ua/en/statistic/sector-external#5>.
152. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
153. European Parliament; General Secretariat of the Council of the European Union; EC, Secretariat-General; EC, Joint Research Centre; European External Action Service; European Economic and Social Committee; European Committee of the Regions, European Court of Auditors, European Investment Bank, EU Institute for Security Studies, Choosing Europe's future, Barry, G. (editor), Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/180422>, JRC137474.
154. Fox S., Alptekin B. A taxonomy of manufacturing distributions and their comparative relations to sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2018. № 172. Pp. 1823–1834.
155. Fredberg T., Norrgren F., Shani A. B. R. Developing and Sustaining Change Capability VIA Learning Mechanisms: A Longitudinal Perspective on

Transformation. *Research in Organizational Change and Development*. 2011. Vol. 19. Pp. 1–54. DOI [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2011\)0000019007](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2011)0000019007).

156. Fredberg, T., & Schwarz, G. M. (2024). What AI Knows: Shaping Work and Pushing Ideas on Changing Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2024. 0(0). <https://doi.org/10.1177/00218863241285218>

157. Frese M., Fay D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*. 2018. №23. Pp. 33–87. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6).

158. Galpin T. J. The human side of change: A practical guide to organization redesign. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. 142 p.

159. Georgalis J, Samaratunge R, Kimberley N, Lu Y. Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*. 2015. № 40(1). Pp. 89–113. DOI: <https://doi.org/10.1177/0312896214526212> 22.

160. Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., Jr. Organizations: Behavior, structure, processes. Chicago: Irwin, 1997. 538 p.

161. Global Innovation Index 2023. Innovation in the face of uncertainty. WIPO. 2023. URL: <https://www.wipo.int/>

162. Havrylchenko O., Polozova T., Bilyk V., Pokanievych Y., Larionova K. Innovation-Investment Mechanism of the Economicentities Development in the Conditions of Transformational Challenges. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 4. Pp. 343–351. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.34>.  
URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/5110>.

163. Holt D.T., Armenakis A. A., Feild H. S., Harris, S. G. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale, *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2007. Vol.43, No.2. Pp. 232–255.

164. Kataa I. A. H. Innovation capabilities and its impact on organizational readiness for change-An Analytical Research into The Automotive and Equipment

Manufacturing State Enterprises. *Journal of Accounting and Financial Studies*. 2024. № 19 (66). Pp. 389–414.

165. Kataa I., Kadim H. Strategic Awareness and its Impact on Organizational Readiness for Change: An Analytical Research into the Automotive and Equipment Manufacturing State Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*. 2024. №30. doi: 102-117. 10.33095/0gbgnk07.

166. Kazmin I. Substantiation of the approach to the development of enterprises during martial law. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: Зб. матеріалів XXI Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету (Одеса, 26-27 квітня 2023 р.)*. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 77–78.  
<http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33309>.

167. Khaw KW, Alnoor A, Al-Abrow H, Tiberius V, Ganesan Y, Atshan NA. Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*. 2023. № 42 (22). Pp. 37–60. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>.

168. Kim M., Choi D., Guay R.P., Chen A. How does fairness promote innovative behavior in organizational change? The importance of social context. *Applied Psychology*. 2023. № 73(3). Pp. 33–60. <https://doi.org/10.1111/apps.12511>.

169. Kiruba N. R., Devi S. U., Mohamed S. A Proposal on Developing a 360° Agile Organizational Structure by Superimposing Matrix Organizational Structure with Cross-functional Teams. *Management and Labour Studies*. 2020. № 45(3). Pp. 270–294. doi: <https://doi.org/10.1177/0258042X20922108>.

170. Klein J., O'Neill H. M. Effectiveness of Organizational Change in the Context of Digital Transformation: A Systematic Review. *Journal of Change Management*. 2023. № 23(2). Pp. 115–134. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.1577638>.

171. Kopishynska K., Hrabyna A. The essence and features of enterprise transformation for ensuring sustainable development. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний*

інститут»». 2024. №29. С. 94–100. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308818>. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309223/300754>.

172. Larry E. G. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1998.

173. Leading organizational transformations. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leading-organizational-transformations>.

174. Lewin K. Group Decision and Social Change. In G. E. Swanson, T. M. New Comb, & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1952. Pp. 459–473.

175. Liao P.-Y. Proactive personality, job crafting, and person-environment fit: does job autonomy matter? *Current Psychology*. 2023; № 42(22). Pp. 59–70. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03065-3>.

176. Lim T. Six Key Components Of An Organizational Transformation Agenda. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2022/03/28/six-key-components-of-an-organizational-transformation-agenda/>.

177. Lodgaard E., Aasland K.E. An examination of the application of plando-check-act cycle in product development. International conference on engineering design, ICED11 15-18 August 2011, Technical university of Denmark. URL: <https://www.designsociety.org/publication/30737/AN+EXAMINATION+OF+THE+APPLICATION+OF+PLAN-DO-CHECK-ACT+CYCLE+IN+PRODUCT+DEVELOPMENT>.

178. Magalhaes R. The Resurgence of Organization Design and Its Significance for Management Education. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*. 2020. № 6 (4). Pp. 482–504. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.09.002>

179. Myronova O., Kazmin I. Types of organizational transformations during an enterprise development. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 13-14 квітня 2023 р.). Київ: НАУ, 2023. Т. 1. С. 278–280.

<http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30499>.

180. Nadkarni S., Prügl R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Journal of Management Studies*. 2021. № 58. Pp. 1282–1319. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.

181. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990.

182. Parker SK, Bindl UK, Strauss K. Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*. 2010. № 36(4). Pp. 27–56. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>.

183. Ramos D., Berry M. Requirements engineering for organizational transformation. *Information and Software Technology*. 2005 Vol. 47, Is. 7. Pp. 479–495. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2004.09.014>.

184. Richard R. Nelson, Sidney G. Winter. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. 1982. 454 p.

185. Rudko I., Bashirpour Bonab A., Bellini F. Organizational Structure and Artificial Intelligence. Modeling the Intraorganizational Response to the AI Contingency. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. № 16. Pp. 2341–2364. doi: <https://doi.org/10.3390/jtaer16060129>.

186. Stanley D. J., Meyer J. P., Topolnytsky L. Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*. 2005. 19(4). Pp. 429–459. doi:10.1007/s10869-005-4518-2.

187. Tabrizi B., Lam E., Girard K. Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*. 2019. № 6. Pp. 1–8.

188. The World Bank in Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>.

189. Todnem By R. Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*. 2005. No. 5(4). Pp. 369–380. doi:10.1080/14697010500359250

190. Top global marketing trends for 2024. URL: <https://www.wordbank.com/blog/global-trends/global-marketing-trends-2024/>.



191. Ukraine – Credit Rating. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/rating>.
192. Ukraine. EU trade relations with Ukraine. Facts, figures and latest developments. European Commission. URL: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine\\_en#:~:text=Trade%20picture&text=The%20EU's%20imports%20from%20Ukraine,iron%](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en#:~:text=Trade%20picture&text=The%20EU's%20imports%20from%20Ukraine,iron%).
193. Ukraine's investment attractiveness index 2023. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-InvestIndex\\_2023\\_ENG-1.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/EBA-InvestIndex_2023_ENG-1.pdf).
194. Vlasenko T., Stepanenko S. Risk management of organizational changes implementation based on the project approach methodology. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1 (290). С. 171–175. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-30. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-%D0%95%D0%9D-30.pdf>.
195. Wanberg C. R., Banas J. T. Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*. 2000. 85(1). Pp. 132–142. DOI:10.1037/0021-9010.85.1.132.
196. Xu X, Payne SC, Horner MT, Alexander AL. Individual difference predictors of perceived organizational change fairness. *Journal of Managerial Psychology*. 2016; № 31(4). Pp. 20–33. <https://doi.org/10.1108/JMP12-2014-0370>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**АНКЕТА  
“АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЯК ОСНОВИ  
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ”**

1. Анкета № (не заповнювати) \_\_\_\_\_  
 2. Вид \_\_\_\_\_ діяльності \_\_\_\_\_ (галузь)  
 підприємства: \_\_\_\_\_  
 3. Основний продукт підприємства \_\_\_\_\_

**Шановний респонденте!**

*Для проведення аналізу стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємства, а також для розробки рекомендації щодо його подальшого розвитку, просимо Вас відповісти на запитання цієї анкети. На кожне запитання оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці. Уважно ознайомтеся з інструкцією з заповнення анкети, зазначеною курсивом.*

*Ми гарантуємо повну конфіденційність Ваших відповідей, які будуть використані виключно в узагальненому вигляді. Дякуємо за відверті відповіді!*

**ОСОБИСТА ІНФОРМАЦІЯ**

**4. Ваша стать:**

1. Чоловіча. 2. Жіноча.

**5. Прозначте вікову групу:**

1. 18-25 років. 3. 31-35 років. 5. 41-45 років. 7. 51-55 років. 9. 60 років більше.  
 2. 26-30 років. 4. 36-40 років. 6. 46-50 років. 8. 56-60 років.

**6. Місце проживання?**

1. Місто. 2. Селище. 3. Село.

**7. Відмітьте рівень управління, до якого належить Ваша посада:**

1. Вища ланка. 2. Середня ланка. 3. Нижня ланка (виконавець)

**8. З якою сферою або напрямком пов'язана Ваша робота?**

1. Управління та технічне обслуговування комп'ютерних систем і обладнання.. 4. Господарський відділ.  
 2. Документообіг. 5. Правове забезпечення.  
 3. Фінанси та бухгалтерія. 6. Маркетинг.  
 7. Робота з персоналом.  
 8. Інше \_\_\_\_\_.

**9. Який у Вас трудовий стаж на цьому підприємстві?**

1. До 1 року. 3. 3-5 років. 5. 11-15 років. 7. 21 рік і більше.  
 2. 1-2 роки. 4. 6-10 років. 6. 16-20 років.

**10. Скільки разів протягом Вашої роботи на цьому підприємстві змінювалася Ваша посада?**

1. Не змінювалась. 4. 3 рази. 7. Більше 5 разів  
 2. 1 раз. 5. 4 рази 8. Ваш варіант \_\_\_\_\_  
 3. 2 рази. 6. 5 разів.

**11. Як би Ви описали шлях свого кар'єрного розвитку?**

1. «Рух по прямій» (обіймав посади, що мають схожий статус). 5. «Рух по спіралі» (змінював посади з різним статусом).  
 2. «Рух угору» (обіймав посади, що мають вищий статус). 6. Ваш варіант \_\_\_\_\_  
 3. «Кар'єрний зліт» (досяг вершин кар'єри). 7. Складно відповісти.  
 4. «Рух униз» (втратив високу за статусом посаду).

**12. Чи є у Вас досвід роботи в іншій організації?**

1. Так. 3. Так, але офіційно не оформлювався  
 2. Ні.

**13. Якщо так, то чому змінили роботу (можна обрати декілька варіантів)?**

1. Низький рівень зарплати. 3. Неможливість офіційного оформлення. 5. Нехтування потребами команди, пусті балачки 7. Ваш варіант \_\_\_\_\_  
 2. Не зручний графік роботи. 4. Незрозумілість критеріїв оцінки виконання завдань 6. Скритість від персоналу процесу визначення цілей розвитку та стратегії \_\_\_\_\_

**ОЦІНІТЬ ВІДНОСИНИ ВАШОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СПОЖИВАЧАМИ (КЛІЄНТАМИ) ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКТУ**

**14. Яке з наведених тверджень, на вашу думку, найкраще відображає відкритість та прозорість діяльності вашого підприємства? (Виберіть один варіант відповіді)**

1. Не існує механізму інформування споживачів про важливі події, рішення, результати, досягнення та заходи.
2. Керівництво постійно інформує постійних клієнтів щодо важливих подій і заходів.
3. Керівництво офіційно інформує працівників і споживачів про важливі події, досягнення, рішення та результати, однак таке інформування не є регулярним. На веб-сайті підприємства є розділ новин, а звіти мають соціальний характер.
4. Керівництво офіційно інформує працівників і споживачів про важливі події, досягнення, рішення та результати, однак таке інформування відбувається на постійній.. Керівництво постійно звітує, дані знаходяться у відкритому доступі.
5. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**15. Наскільки, на вашу думку, рівень якості продукції (товару, послуги) вашого підприємства відповідає очікуванням споживачів? (Зробіть відмітку у кожному чи необхідному рядку)**

- |                           |                          |                     |                               |                        |
|---------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------|
| 1. Повністю не відповідає | 2. Скоріше не відповідає | 3. Важко відповісти | 4. Скоріше відповідає, ніж ні | 5. Повністю відповідає |
|---------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------|

**16. Чи встановлено на вашому підприємстві конкретні групи споживачів товарів (послуг), на які спрямована маркетингова комунікація?**

1. Так
2. Ні
3. Складно відповісти

**17. Чи створені на вашому підприємстві конкретні списки товарів і послуг, що пропонуються цим споживачам, а також технології продажу (набір дій у взаємодії з покупцем)?**

1. Так
2. Ні
3. Процес реалізації не має встановленої процедури
4. Складно відповісти

**18. Яким чином здійснюється інформування споживачів про асортимент, процес замовлення та умови оплати за продукт?**

1. Немає такого інформування
2. По телефону
3. Через офіційний сайт підприємства та по телефону, при цьому інформація може виявитись застарілою
4. Через офіційний сайт підприємства та по телефону, при цьому інформація постійно оновлюється
5. Всіма можливими засобами на регулярній основі.

**19. Яким чином організовано отримання зворотного зв'язку від споживачів щодо продажу продукції (можна обрати декілька варіантів відповідей)?**

1. За допомогою «гарячих» ліній
2. Шляхом заповнення спеціальних анкет після продажу
3. Шляхом опитування постійних та потенційних споживачів
4. Шляхом особистого прийому керівника
5. Шляхом розміщення спеціальних форм для відгуків на сайті підприємства та соціальних мережах
6. Жодним чином не відбувається
7. Розсилка електронною поштою).
8. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**20. Чи існують на ринку підприємства, асортимент товарів (послуг) яких суттєво збігається з асортиментом Вашого підприємства?**

1. Так
2. Ні
3. Складно відповісти.



**27. Чи знаєте Ви про План розвитку Вашого підприємства?**

1. Я нічого не знаю про наявність такого плану.
2. Є лише неформальні ідеї щодо розвитку підприємства, які часто змінюються.
3. Існує актуальний план розвитку підприємства, що враховує проблеми і потенціал працівників.
4. Існує актуальний план розвитку підприємства, який чітко пов'язаний із проблемами та потенціалом працівників. Цей план був розроблений за участю зовнішніх фахівців, працівників і стейкхолдерів..
5. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**28. Як би Ви описали звичайний процес прийняття управлінських рішень у Вашій організації?**

1. Відчуття, що рішення ухвалюються безсистемно.
2. Існує неофіційний процес прийняття рішень, що склався на традиційній основі.
3. Має місце формалізований процес прийняття рішень, який зазвичай дотримується.
4. Існує формалізований процес прийняття рішень, який завжди дотримується і періодично переглядається для вдосконалення.
5. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**29. Чи проводяться консультації керівництвом з іншими працівниками перед ухваленням важливих рішень для вашої організації?**

1. Керівник ухвалює всі важливі рішення самостійно, без консультацій з іншими.
2. Існує процес консультацій і/або практика делегування важливих рішень окремим працівникам. Проводяться консультації з працівниками з приводу деяких рішень, що їх стосуються.
3. Існує офіційний процес консультацій і/або практика делегування важливих рішень, що охоплює всіх працівників. Консультації проводяться з більшості питань, які їх торкаються.
4. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**30. Чи дотримується Ваше підприємство гендерної рівності?**

1. Чесно кажучи, я не зовсім розумію, що таке гендерна рівність і чому це важливо для нас.
2. Є певні проблеми, але ніхто на них не звертає уваги.
3. У нас усе так, як і в інших організаціях; не гірше, але й не краще.
4. Гендерна рівність у нас на хорошому рівні..
5. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**31. Чи порушувались права працівників на Вашому підприємстві?**

1. Ні.
2. Так, ось приклад (*опишіть, будь ласка, ситуацію*) \_\_\_\_\_

**32. Чи проводиться у Вашій організації моніторинг і оцінка її діяльності?**

1. Ні.
2. тільки у випадку необхідності.
3. Іноді за рішенням керівництва.
4. на регулярній основі.
6. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**33. Як Ви вважаєте, які критерії необхідно досліджувати під час оцінки ефективності діяльності підприємства? (*не більше трьох відповідей*)**

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання значної кількості завдань з мінімальними витратами на їх реалізацію.</li> <li>2. Задоволеність клієнтів діяльністю підприємства.</li> <li>3. Кількість замовників, яким надано послуги (продано товар).</li> <li>4. Постійне зростання наявних власних матеріальних ресурсів.</li> <li>5. Постійне зростання нематеріальних ресурсів (соціальних, інформаційних, інноваційних тощо).</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Покращення добробуту працівників.</li> <li>7. Повне використання всіх можливостей, що доступні в даних умовах середовища.</li> <li>8. Точність і своєчасність виконання цілей розвитку, зазначених у Плані розвитку або проекті.</li> <li>9. Розширення присутності на ринку.</li> <li>10. Зростання прибутковості діяльності та капіталізації підприємства..</li> <li>11. Ваш варіант _____</li> </ol> |
|---|---|

**34. Як би Ви оцінили рівень ефективності діяльності Вашої організації?**

1. Низький рівень.
2. Скоріше низький рівень.
3. Важко сказати однозначно.
4. Скоріше високий рівень.
5. Високий рівень.

**35. Чи вважаєте Ви, що функції, цілі та дії Вашого підприємства потребують перегляду або уточнення для підвищення ефективності його роботи?**

1. Так.
2. Скоріше так, ніж ні.
3. Складно відповісти.
4. Скоріше ні, ніж так.
5. Ні.

**36. Опишіть зміни, які необхідно впроваджувати на Вашому підприємстві:****37. Як би Ви оцінили можливість підвищення ефективності діяльності Вашої організації?**

1. Так, це можна зробити за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства.
2. Так, але для цього необхідні зміни в ситуації в Україні.
3. Так, але для цього потрібна допомога незалежних експертів або спеціалістів.
4. Ні, наразі і в найближчій перспективі це неможливо.
5. Ваш варіант \_\_\_\_\_
6. Складно відповісти.

**38. Що заважає Вашій організації бути ефективною? (не більше трьох варіантів відповідей)**

1. Бюрократичні перепони.
2. Відсутність зворотного зв'язку зі споживачами.
3. Недостатня матеріальна мотивація працівників.
4. Відсутність можливостей для кар'єрного зростання.
5. Обмежені можливості для підвищення кваліфікації працівників.
6. Відсутність нематеріальної мотивації.
7. Неправомірна ситуація з правами працівників.
8. Недостатня матеріальна база і ресурси.
9. Відсутність підготовлених спеціалістів на ринку праці.
10. Відсутність ефективної взаємодії між підрозділами.
11. Непридатна сучасна техніка та технології (комп'ютери, програмне забезпечення, основні засоби виробництва тощо).
12. Нечітко визначені функції та завдання працівників.
13. Недосконалість нормативно-правової бази.
14. Напружена психологічна атмосфера в колективі.
15. Поширення корупції, родинних зв'язків та «кумівства».
16. Жорсткий стиль управління.
17. М'який стиль управління.
18. Непослідовне планування діяльності.
19. Недостатня кваліфікація багатьох працівників.
20. Непрофесійність керівництва.
21. Низький рівень заробітної плати працівників.
22. Обмежене фінансування підприємства.
23. Пасивність стейкхолдерів.
24. Тиск з боку контролюючих органів.
25. Відсутність перешкод для діяльності підприємства.
26. Низький рівень креативності та інноваційних рішень.
27. Високий рівень організаційної культури..
28. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**39. Які дії у Вашій організації впроваджуються, спрямовані на недопущення виникнення конфліктних ситуацій?**

1. Ніяких, нам це не потрібно, у нас немає жодних руйнівних конфліктів.
2. Іноді проводяться заходи, але лише "для галочки" за вимогою вищого керівництва.
3. Заходи проводяться час від часу за запитом керівництва, але не в систематичному порядку.
4. Проводяться регулярно, на жаль, ця проблема залишається актуальною для нашої організації.
5. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**ОЦІНКА ФАКТОРІВ, ЩО СПРИЯЮТЬ ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВАШОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**40. Чи обізнані Ви щодо інструкцій виконання завдань за вашою посадою та про існуюче Положення діяльності Вашого підрозділу?**

1. Так.                      2. Ні.

**41. Розроблені посадові інструкції відповідають тим завданням, які Вам доводиться виконувати?**

1. Так.    2. Скоріше так, ніж ні.    3. Складно відповісти.    4. Скоріше ні, ніж так.    5. Ні.

**42. Сформулюйте, будь ласка, основний зміст діяльності Вашого структурного підрозділу та його основні цілі.**

---

**43. Як Ви вважаєте, чи доцільно змінити або уточнити Ваші особисті та загальні обов'язки структурного підрозділу, де Ви працюєте, щоб покращити результативність роботи?**

1. Так.    2. Скоріше так, ніж ні.    3. Складно відповісти.    4. Скоріше ні, ніж так.    5. Ні.

**44. Як би Ви оцінили рівень результативності функціонування підрозділу, де Ви працюєте? (з позиції виконання завдань у відповідності до посадових інструкцій)**

1. Високий рівень    2. Скоріше високий рівень    3. Складно відповісти    4. Скоріше низький рівень    5. Низький рівень

**45. На основі яких індикаторів керівництво Вашої організації (підрозділу) найчастіше оцінює результативність виконання завдань підлеглими? (не більше трьох опцій)**

- |   |   |
|---|---|
| 1. Грамотне використання Дотримання чинної правової бази.           | 6. Рівень теоретичних знань, необхідних для виконання обов'язків.                               |
| 2. Використання інноваційних підходів у виконанні своїх обов'язків. | 7. Рівень практичних умінь і навичок, потрібних для посади.                                     |
| 3. Максимальне виконання вказівок керівника.                        | 8. Виконання завдань з високою якістю та за рахунок мінімізації матеріальних і людських витрат. |
| 4. Суворе дотримання функціональних обов'язків.                     | 9. Оцінка залежить лише від особистих симпатій чи антипатій..                                   |
| 5. Швидкість виконання поставлених завдань.                         | 10. Ваш варіант _____   |
|   | 11. Складано відповісти   |

**46. Хто на підприємстві надає Вам особисто вказівки та рекомендації до дії?**

1. Лише від менеджера мого підрозділу.  
2. Від менеджера мого підрозділу та менеджерів вищої ланки управління.  
3. Від усіх кого завгодно.  
4. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**47. З п'ятибальною шкалою проаналізуйте, будь ласка, рівень конфліктності у Вашій організації, де 1 – низький рівень, немає конфліктів, 2 – скоріше низький рівень, 3 – середній рівень, колись є конфлікти, колись немає, 4 – вище середнього рівня, 5 – високий рівень, конфлікти є постійно.**

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**48. Чи існує у Вашій організації Кодекс етики або інший подібний, та чи встановлені суворі правила і дрес-код для співробітників?**

1. Так.    2. Скоріше так, ніж ні.    3. Складно відповісти.    4. Скоріше ні, ніж так.    5. Ні.



## Продовження Додатку А

**49. Чи є нормальною практикою у вашій організації проведення святкувань, дотримання традицій?**

- |   |  |  |               |           |
|---|--|--|---------------|-----------|
| 1. Так, ми дотримуємось спільних традицій та відмічаємо свята разом | 2. Загальні свята відмічаємо на офіційному рівні, а інші – у неформальних групах | 3. Знаю, що є таке, але я не приймаю участь у них. | 4. Дуже рідко | 5. Немає. |
|---|--|--|---------------|-----------|

**ОЦІНКА ФАКТОРІВ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ТА ІНДИВІДУАЛЬНОГО РОЗВИТКУ****50. Чи задоволені Ви власним життям за минулий рік? (оцініть за п'ятибальною шкалою, де 1 – однозначно ні, 5 – однозначно так)**

1                      2                      3                      4                      5

**51. Які емоційні стани останнім часом Вам найбільше властиві? (не більше трьох опцій)**

- |                     |                          |                       |
|---------------------|--------------------------|-----------------------|
| 1. Щастя.           | 8. Цікавість.            | 15. Адаптація.        |
| 2. Зневіра, розпач. | 9. Гнів.                 | 16. Занепокоєність.   |
| 3. Безнадія.        | 10. Сподівання.          | 17. Обмеження         |
| 4. Рішучість.       | 11. Неприязнь.           | 18. Паніка.           |
| 5. Розчарування.    | 12. Засмучення.          | 19. Тривожність.      |
| 6. Тривога.         | 13. Ейфорія.             | 20. Бездіяльність.    |
| 7. Упевненість.     | 14. Сподівання на краще. | 20. Ваш варіант _____ |

**52. Оцініть Вашу задоволеність...**

№	Чинник	Повністю задоволений	Скоріше задоволений	Важко сказати однозначно	Скоріше ні, ніж так	Узагалі незадоволений
1.	Взаєминами з колегами	1	2	3	4	5
2.	Робочим часом	1	2	3	4	5
3.	Сутністю роботи	1	2	3	4	5
4.	Людьми у цілому	1	2	3	4	5
5.	Наявністю необхідного обладнання тощо	1	2	3	4	5
6.	Можливостями для просування по кар'єрній драбині	1	2	3	4	5
7.	Можливостями для навчання та підвищення кваліфікації	1	2	3	4	5
8.	Розміром матеріальних виплат	1	2	3	4	5
9.	Умовами роботи	1	2	3	4	5

**53. Що Ви плануєте робити у професійному плані в найближчі роки? (не більше двох опцій)**

- |  |                        |
|--|------------------------|
| 1. Розпочати підприємницьку діяльність.  | 7. Перепочити.         |
| 2. Продовжити роботу на поточній посаді.   | 8. Вийти на пенсію.    |
| 3. Піднятися на вищу посаду.   | 9. Ваш варіант _____   |
| 4. Перейти до іншого структурного підрозділу.  | 10. Складно відповісти |
| 5. Змінити роботу в іншу організацію (на інше підприємство) без зміни спеціалізації. |                        |
| 6. Змінити місце роботи з переходом на іншу спеціалізацію.                           |                        |

**54. Чого Ви залишаєтесь на цьому робочому місці? (не більше трьох опцій)**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Високий соціальний рейтинг.                                   | 13. Соціальна відповідальність підприємства щодо своїх працівників.         |
| 2. Урахування думки колективу при прийнятті рішень керівництвом. | 14. Соціальний захист.  |
| 3. Дружнє ставлення керівників до співробітників.                | 15. Комфортні умови праці.  |
| 4. Додаткові переваги, які надає посада (місце роботи).          | 16. Гарантований відпустковий період.                                       |
| 5. Можливість приносити користь людям.                           | 17. Стабільність виплат заробітної плати.                                   |
| 6. Перспектива професійного зростання.                           | 18. Проблеми з пошуком нової роботи.  |
| 7. Можливість проявити ініціативу та підприємницький дух.        | 19. Чудовий, дружній колектив.  |
| 8. Шанс реалізувати свої знання, досвід і навички.               | 20. Захоплююча робота, креативний підхід.                                   |
| 9. Можливість заслужити довіру та повагу через чесну працю.      | 21. Чітка матеріальна мотивація моєї продуктивності та досягнень колективу. |
| 10. Перспективи для кар'єрного розвитку.                         | 22. Спільні традиції, норми, звички, заходи та взаємна підтримка..          |
| 11. Порівняно висока заробітна плата.                            | 23. Ваш варіант _____   |
| 12. Важливість цінностей організації для мене особисто.          |   |

**55. Чи тривожитесь Ви щодо можливої втрати робочого місця?**

- |        |       |                       |
|--------|-------|-----------------------|
| 1. Так | 2. Ні | 3. Складно відповісти |
|--------|-------|-----------------------|

**56. Що може спонукати Вас до звільнення з Вашої організації за власною ініціативою? (не більше трьох опцій)**

- |   |   |
|---|---|
| 1. Надмірне навантаження в роботі.  | 8. Невдоволення досягнутими результатами своєї роботи, що викликає розчарування |
| 2. Високий рівень бюрократії, який ускладнює процеси.                                       | Прагнення змінити напрямок діяльності.  |
| 3. Велика відстань до місця роботи, що створює незручності.                                 | 9. Відсутність можливостей для підвищення кваліфікації.                         |
| 4. Відсутність можливостей для розвитку, як особистісного, так і професійного.              | 10. Конфліктні ситуації в колективі, що ускладнюють співпрацю.                  |
| 5. Невизначеність у кар'єрному зростанні, що знижує мотивацію.                              | 11. Невдоволення стилем та методами управління в підрозділі.                    |
| 6. Недостатня можливість застосувати свої знання та досвід, що призводить до незадоволення. | 12. Недостатня заробітна плата, яка не відповідає зусиллям.                     |
| 7. Несумісність професійних знань з виконуваними обов'язками, що викликає дискомфорт.       | 13. Особисті обставини чи сімейні причини, які потребують уваги.                |
|   | 14. Невідповідність цінностям, традиціям і нормам, прийнятим на підприємстві..  |
|   | 15. Ваш варіант _____   |

**57. Чи зосереджує Ваше підприємство увагу на формуванні команд?**

1. Так. Працюючи в цьому підприємстві, відчуваєш себе частиною команди.
2. Спеціальні заходи не організуються.
3. Ні. Кожен працівник самостійно інтегрується в колектив.
4. Керівництво втручається лише у разі конфлікту.

**58. Оцініть рівень психологічної клімату в колективі?**

- |                      |                                     |
|----------------------|-------------------------------------|
| 1. Високий рівень.   | 5. Низький рівень, хочеться збігти. |
| 2. Вище середнього.  | 6. Ваш варіант _____                |
| 3. Середній.         |                                     |
| 4. Нижче середнього. |                                     |

**59. З ким із колег ви частіше за все підтримуєте спілкування?**

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. З усіма колегами.       | 4. Майже ні з ким.                            |
| 2. З найближчим оточенням. | 5. З подругою/товаришем, що давно тут працює. |
| 3. З начальником.          | 6. Ваш варіант _____                          |

**60. Які фактори, на ваш погляд, є найважливішими для ефективного виконання працівником своїх функціональних обов'язків у структурних підрозділах Вашої організації? (не більше 3-х опцій)**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Мотивація до праці.                      | 9. Збіг поглядів із позицією керівництва та усвідомлення цінностей підприємства. |
| 2. Схильність до роботи з людьми.           | 10. Професіоналізм і компетентність.   |
| 3. Молодість.                               | 11. Спеціальна освіта в галузі управління та бізнесу.                            |
| 4. Багатий досвід роботи.                   | 12. Розвинені комунікативні навички.   |
| 5. Брак досвіду у сфері владних відносин.   | 13. Соціальний статус.   |
| 6. Вміння виконувати певний вид діяльності. | 14. Патріотичні почуття.   |
| 7. Високі моральні та етичні якості.        | 15. Відчуття власної цінності.   |
| 8. Відчуття приналежності до команди..      | 16. Ваш варіант _____  |

**61. Які, на вашу погляд, є найважливішими факторами під час прийняття на роботу у Вашій організації? (не більше 3-х опцій)**

1. Графік (режим) роботи.
2. Зміст роботи, багатозадачність.
3. Продуктивність.
4. Особисті якості (наприклад, позитивність, доброзесність, уважність, відповідальність тощо).
5. Відносини з майбутніми колегами (наприклад, комунікабельність, здатність працювати у команді, нічки налагодження зав'язків).
6. Професійні знання.
7. Вмотивованість.
8. Спрямованість на кар'єрний розвиток.
9. Спрямованість на професійний розвиток.
10. Розмір заробітної плати.
11. Технічні та цифрові навички.

**62. Як би ви оцінили систему нематеріальної (моральної) винагороди в Вашій організації?**

- |   |                        |
|---|------------------------|
| 1. Відсутній будь-який вид моральної винагороди.        | 4. Ваш варіант _____   |
| 2. Моральна винагорода є, проте незрозуміла.            | 5. Складно відповісти. |
| 3. Система моральної винагороди є достатньо ефективною. |                        |

**63. Надайте оцінку системі матеріальних заохочень (премії, бонуси тощо) у вашій організації?**

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1. На підприємстві немає жодних матеріальних заохочень.                     | 4. Ваш варіант _____ |
| 2. Матеріальні заохочення є, але їхня реалізація не є достатньо продуманою. | _____                |
| 3. Матеріальні заохочення є досить ефективним.                              | _____                |



**68. Чи бажаєте Ви покращити свої знання, вміння та навички в області використання інформаційних технологій та програмних продуктів у своїй щоденній роботі?**

1. Так.
2. Ні.

**69. В яких конкретно інформаційних технологіях та програмних продуктах Ви бажаєте покращити свої знання, вміння та навички? (всі бажані варіанти)**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Електронна пошта (e-mail).  | 7. Автоматизація бази даних клієнтів, постачальників та партнерів компанії (системи Бітрікс). |
| 2. Використання засобів відеозв'язку (Meet, Zoom та інші).                     | 8. Технології для фінансових розрахунків та прогнозування.                                    |
| 3. Користування інтернет-месенджерами (Viber, Telegram тощо).                  | 9. Використання маркетингових сервісів, бізнес-аналітики та управління SMM-системами.         |
| 4. Користування планувальниками (Trello, WEEK, Wrike, Asana, ClickUp та інші). | 10. Ваш варіант _____   |
| 5. Використання соціальних мереж (Facebook, Instagram та інші).                |   |
| 6. Технології електронного документообігу.                                     |   |

**70. Що б Ви хотіли змінити у Вашій професійній діяльності на підприємстві?**

- |                                 |                                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Обладнання.                  | 7. Режим роботи.               |
| 2. Інформаційні продукти.       | 8. Менеджмент організації.     |
| 3. Робочий стіл та офіс.        | 9. Матеріальну винагороду.     |
| 4. Відносини з колегами.        | 10. Перейти в інший підрозділ. |
| 5. Правила трудової дисципліни. | 11. Посадові інструкції.       |
| 6. Начальника.                  | 12. Ваш варіант _____          |

**71. Чи практикується на Вашому підприємстві обмін знаннями та досвідом між співробітниками?**

1. Ні, через обмеженість робочого часу.
2. Працівники допомагають на неофіційній основі.
3. Є певні офіційні процедури для обміну знаннями та досвідом (семінари, презентації, зустрічі, коучинг тощо), але вони використовуються не часто і не всіма.
4. В організації існують офіційні процедури для внутрішнього та зовнішнього обміну знаннями та досвідом (навчання, робочі наради, семінари, презентації, зустрічі, коучинг, веб-сайт, онлайн-навчання тощо). Ці процедури застосовуються постійно та більшістю співробітників.

**72. За п'ятибальною шкалою, чи високий рівень плинності кадрів у Вашій організації, де 1 – плинності кадрів немає, 2 – поодинокі випадки, 3 – точно не можу сказати, 4 – часті випадки, 5 – весь персонал постійно змінюється.**

1                      2                      3                      4                      5

**73. Оцініть існуючу систему управління конфліктами у Вашій організації?**

1. В організації відсутня система управління конфліктами.
2. Наявні неформальні процедури управління конфліктами.
3. Існують формальні процедури для управління конфліктами, але вони майже не використовуються.
4. В організації є формальні процедури для управління конфліктами, їх всі знають та використовують за потреби.
5. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**74. Чи існує система оцінки результатів виконання завдань працівниками?**

1. Немає.
2. Іноді оцінюється, але чітких критеріїв немає.
3. Існує офіційна процедура, але вона застосовується не для всіх.
4. Оцінювання відбувається регулярно та включає результати виконання KPI.
5. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**75. Чи є преміювання у Вашій організації справедливим?**

1. Преміювання відсутнє.
2. Іноді бувають премії, але за що і кому – невідомо.
3. Скоріше так, але чіткого розуміння за що - немає.
4. Так, премії виплачуються за результатами роботи.
5. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**76. Як Ви оцінюєте політику та систему розвитку співробітників у Вашій організації?**

1. Немає такої політики.
2. Існує тільки неофіційна система підвищення кваліфікації.
3. Працівники можуть скористуватись розробленим переліком підвищення кваліфікації.
4. Така політика існує і керівництво сприяє підвищенню кваліфікації та розвитку підлеглих.
5. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**77. Чи фінансує Ваша організація розвиток персоналу?**

1. Так.
2. Ні.

**78. Чи мали Ви змогу до розвитку (підвищення кваліфікації) у Вашій організації?**

1. Так.
2. Ні.

**79. Якщо так, то коли Ви підвищували свій професіоналізм?**

- |                     |                      |                          |
|---------------------|----------------------|--------------------------|
| 1. У минулому році. | 3. П'ять років тому. | 5. Ваш варіант _____     |
| 2. Три роки тому.   | 4. Давно.            | 6. На попередній роботі. |

**80. Які б курси або тренінги (майстер-класи) Ви б хотіли пройти для підвищення свого професіоналізму?**

1. Впровадження ІТ технологій.
2. Покращення софт скілів.
3. Командоутворення.
4. Практичні конференції щодо нових аспектів Вашої професійної діяльності.
5. Складно відповісти.

**81. Що є для Вас найважливішим у Вашій професійній діяльності (оцініть за п'ятибальною шкалою)? (де 1 – найважливіше, а 5 – не важливо).**

№ з/п	Характеристика	Відповідь
1	Можливість до професійного зростання та просування за кар'єрними сходинками.	
2	Позитивні взаємини з колегами, можливість висловлювати власні думки.	
3	Матеріальна винагорода.	
4	Розуміння того, що моя робота комусь корисна.	
5	Чітка трудова дисципліна та розуміння перелік завдань для виконання.	

**82. Чи хочете Ви розширити коло своїх професійних обов'язків?**

1. Так.                                      2. Так, але за певних умов.                                      3. Ні.                                      4. Складно відповісти

**83. Що може Вас мотивувати до виконання додаткових обов'язків? (не більше трьох опцій)**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Висока оцінка ваших професійних якостей з боку керівництва. | 9. Подяка від менеджменту підприємства.                     |
| 2. Звернення до вас за порадою чи консультацією.               | 10. Покращення умов праці.                                  |
| 3. Направлення на курси навчання або підвищення кваліфікації.  | 11. Гнучкий робочий графік.                                 |
| 4. Надання власного простору.                                  | 12. Виплата премії.   |
| 5. Переведення до більш авторитетного підрозділу.              | 13. Пропозиція перейти на більш престижну посаду.           |
| 6. Призначення на перспективні проекти.                        | 14. Публічне визнання заслуг (на нараді, зборах або сайті). |
| 7. Збільшення розміру заробітної плати.                        | 15. Розширення ваших повноважень.                           |
| 8. Можливість кар'єрного росту.                                | 16. Участь у формуванні цілей та прийнятті рішень..         |
|  | 17. Ваш варіант _____                                       |

**84. Чи здійснює Ваша організація волонтерську або благодійну діяльність?**

1. Так.  
2. Поки що ні, але планує.  
3. Так, але не дуже активно.  
4. Ні і не планує.  
5. Ваш варіант \_\_\_\_\_

**85. Чи застосовувались на Вашому підприємстві організаційні трансформації (реорганізації)? (може бути декілька відповідей)**

1. Так. Вони стосувалися системи управління та мотивації персоналу підприємства.
2. Так. Вони стосувалися оптимізації бізнес-процесів
3. Так. Вони стосувалися удосконалення організаційної структури управління підприємством.
4. Так. Вони стосувалися формування організаційної культури та цінностей підприємства.
5. Так. Вони стосувалися системи управління капіталом і фінансами
6. Так. Вони стосувалися виявлення "точок зростання"(найефективніших напрямів розвитку підприємства) з можливою подальшою інтеграцією чи диверсифікацією бізнесу.
7. Ні. Організаційних трансформацій не було.

**86. Які особливості (маркери трансформаційного процесу) можна відмітити на вашому підприємстві?**

1. Підвищення економічної ефективності.
2. Зростання капіталізація підприємства (вартості активів).
3. Позитивна динаміка чистого прибутку підприємства.
4. Зростання інвестицій у проекти вашого підприємства.
5. Посилення гнучкості організаційної структури підприємства (децентралізація).
6. Покращення системи мотивації персоналу
7. Зниження економічної ефективності.
8. Зниження капіталізація підприємства (вартості активів).
9. Негативна динаміка чистого прибутку підприємства або збитковість.
10. Зниження (або відсутність) інвестицій у проекти вашого підприємства.
11. Зниження гнучкості організаційної структури підприємства (централізація).
12. Застарілість системи мотивації персоналу, відсутність суттєвих змін заробітної плати.

**87. Як можна охарактеризувати зовнішнє середовище Вашої організації?**

1. Зростання швидкості зміни чинників зовнішнього середовища.
2. Зменшення чинників зовнішнього середовища.
3. Зниження швидкості зміни чинників зовнішнього середовища.
4. Збільшення чинників зовнішнього середовища..

## Продовження Додатку А

**88. Чи вважаєте Ви доцільним забезпечити переведення максимальної кількості операцій, пов'язаних з продажем товару (послуги) в електронний формат?**

1. Так. 3. Інше \_\_\_\_\_  
2. Ні. 4. Вагаюсь відповісти.

**89. Оцініть, будь ласка, необхідність організаційних трансформацій у наведених сферах за шкалою (Позначте навпроти кожного твердження оцінку від 1 до 5)? (де 1 – найвищій пріоритет, а 5 – найменш важливо).**

№ з/п	Сфера організаційних трансформацій	Відповідь
1	Система управління та мотивації персоналу підприємства	
2	Оптимізація бізнес-процесів	
3	Організаційна структура управління підприємством	
4	Система управління капіталом і фінансами	
5	"Точки зростання"(найефективніші напрями розвитку підприємства) з можливою подальшою інтеграцією чи диверсифікацією бізнесу	

**90. Оцініть, будь ласка, Вашу особисту готовність до організаційних трансформацій у наведених сферах на Вашому підприємстві за шкалою (Позначте навпроти кожної сфери оцінку від -2 до +2)? (де -2 – крайнє негативне відношення, повна неготовність до трансформацій; -1 – скоріше негативне відношення, часткова неготовність; 0 – нейтральне відношення; +1 – скоріше позитивне відношення, слабка готовність; +2 – повна готовність та позитивне ставлення до трансформацій).**

№ з/п	Сфера організаційних трансформацій	Крайнє негативне відношення, повна неготовність до трансформацій (-2)	Скоріше негативне відношення, часткова неготовність (-1)	Нейтральне відношення (0)	Скоріше позитивне відношення, слабка готовність (+1)	Повна готовність та позитивне ставлення до трансформацій (+2)
1	Система управління та мотивації персоналу підприємства					
2	Оптимізація бізнес-процесів					
3	Організаційна структура управління підприємством					
4	Система управління капіталом і фінансами					
5	"Точки зростання" (найефективніші напрями розвитку підприємства) з можливою подальшою інтеграцією чи диверсифікацією бізнесу					

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ У НАШОМУ ДОСЛІДЖЕННІ!



## Додаток Б

## Аналіз рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств

Таблиця Б.1

Вихідні дані для оцінки рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств ( $Y_{\text{ПОТ}}$ )

№ з/п	Досвід проведення організаційні трансформації на підприємстві						Фактичні маркери трансформаційного процесу						
	Система управління та мотивації персоналу підприємства	Оптимізації бізнес-процесів	Удосконалення організаційної структури управління підприємством	Система управління капіталом і фінансами	Виявлення "точок зростання"	Підсумок (досвід)	Зміна економічної ефективності	Зміна капіталізація підприємства (вартості активів)	Зміна динаміки чистого прибутку підприємства	Зміна інвестиції у проєкти вашого підприємства	Зміна гнучкості організаційної структури підприємства	Зміна системи мотивації персоналу	Підсумок (маркери)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	0	0	1	0	0	1		1		1			2
2	0	0	1	0	0	1						1	1
3	0	1		1		2			1		-1	1	1
4			1	1		2	1		1				2
5		1			1	2				1	1	-1	1
6			1			1				1			1
7	0	0	0	0	0	0			1			-1	-1
8						0	1		1				2
9		1				1	1					-1	0
10	1					1						1	1
11			1			1	1						1
12		1				1	1				1		2
13	0	0	0	0	0	0			1				1
14	0	0	0	0	0	0				1		-1	0
15			1			1	1				-1		0
16		1		1	1	3	-1			1			0
17		1				1	1		1				2
18	0	0	0	0	0	0			-1			-1	-2

## Продовження Додатку Б

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
19	1					1	-1			-1			-2
20			1			1						-1	-1
21	1	2				3							0
22	0	0	0	0	0	0	1						1
23	0	0	0	0	0	0	-1					-1	-2
24	0	0	0	0	0	0		1					1
25			1			1	1					1	2
26		1	1			2				-1	1		0
27	0	0	0	0	0	0	-1		-1				-2
28					1	1	1	1					2
29	0	0	0	0	0	0						-1	-1
30	1		1		1	3						1	1
31	0	0	0	0	0	0	1	1			1		3
32	0	0	0	0	0	0	1						1
33	1					1	1						1
34	0	0	0	0	0	0		-1		-1			-2
35		1				1	1				1		2
36	1		1			2				1		1	2
37		1				1					-1		-1
38	0	0	0	0	0	0	1						1
39		1				1	1						1
40		1	1			2				-1		1	0
41			1			1	1						1
42		1				1	1						1
43			1			1						-1	-1

## Продовження Додатку Б

## Продовження таблиці Б.1

№ з/п	Потреба у організаційних трансформаціях						Готовність до організаційних трансформацій у наведених сферах на підприємстві					
	Система управління та мотивації персоналу підприємства	Оптимізація бізнес-процесів	Організаційна структура управління підприємством	Система управління капіталом і фінансами	"Точки зростання" з можливою подальшою інтеграцією чи диверсифікацією бізнесу	Підсумок (потреба)	Система управління та мотивації персоналу підприємства	Оптимізація бізнес-процесів	Організаційна структура управління підприємством	Система управління капіталом і фінансами	"Точки зростання" з можливою подальшою інтеграцією чи диверсифікацією бізнесу	Потреба з урахуванням готовності до змін (середньозважена оцінка)
1	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	5	5	4	4	4	22	1	1	1	1	1	22
2	3	3	4	3	3	16	1	1	0,5	1	0,5	12,5
3	5	5	3	4	5	22	2	2	0,5	2	2	39,5
4	5	4	3	4	5	21	1	1	-1	0,5	1	13
5	4	4	3	2	4	17	2	2	0,5	0,5	0,5	20,5
6	5	5	5	5	5	25	0,5	1	0,5	2	1	25
7	4	4	4	3	3	18	2	2	0,5	0,5	0,5	21
8	4	5	4	5	4	22	0,5	1	1	1	1	20
9	5	5	5	3	3	21	2	2	2	1	1	36
10	5	5	5	5	5	25	1	2	1	1	1	30
11	4	4	3	3	3	17	1	1	1	0,5	1	15,5
12	1	2	1	2	3	9	-2	2	-2	2	2	10
13	2	2	2	3	3	12	0,5	0,5	1	0,5	1	8,5
14	5	5	4	3	4	21	2	2	1	0,5	0,5	27,5
15	5	3	5	3	2	18	2	1	1	0,5	0,5	20,5
16	5	5	5	5	5	25	1	2	2	2	1	40
17	4	4	2	3	3	16	-1	1	1	1	0,5	6,5
18	4	3	2	4	1	14	1	1	0,5	2	0,5	16,5

*Продовження Додатку Б**Продовження таблиці Б.1*

1	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
19	3	4	2	5	4	18	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	9
20	5	1	5	3	3	17	2	2	2	1	1	28
21	5	2	4	3	1	15	2	1	1	0,5	1	18,5
22	1	1	1	2	4	9	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5
23	5	3	4	3	4	19	2	0,5	2	0,5	1	25
24	5	5	5	5	5	25	2	2	2	2	2	50
25	5	1	3	4	2	15	2	2	2	2	2	30
26	2	3	4	4	4	17	-1	0,5	-2	1	1	-0,5
27	3	3	3	3	3	15	1	0,5	0,5	0,5	0,5	9
28	3	4	4	3	3	17	0,5	2	0,5	1	2	20,5
29	3	3	3	3	3	15	-1	-1	0,5	0,5	0,5	-1,5
30	3	3	5	2	2	15	0,5	0,5	0,5	2	2	13,5
31	3	4	3	4	5	19	2	2	2	2	2	38
32	4	4	4	5	5	22	2	2	0,5	2	2	38
33	5	5	5	5	5	25	1	1	1	2	1	30
34	1	5	1	5	5	17	-2	2	-2	2	0,5	18,5
35	1	4	1	2	5	13	-1	1	0,5	2	2	17,5
36	4	4	4	4	5	21	2	1	1	1	2	30
37	2	3	3	3	2	13	1	0,5	0,5	0,5	0,5	7,5
38	5	5	4	5	5	24	2	2	1	2	2	44
39	1	1	1	1	1	5	1	1	1	0,5	2	5,5
40	4	4	4	3	4	19	1	0,5	1	1	2	21
41	3	3	3	2	3	14	0,5	1	1	1	1	12,5
42	5	4	3	2	1	15	0,5	1	1	1	1	12,5
43	5	3	5	1	2	16	2	2	1	0,5	0,5	22,5

## Додаток В

## Розрахунок розвитку потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств

Таблиця В.1

Процедура розрахунку рівня розвитку потенціалу організаційних трансформацій досліджених підприємств ( $Y_{\text{ПОТ}}$ ) методом таксономічного аналізу

№ з/п	Матриця стандартизованих даних			Матриця відстаней до еталонної точки			Ci0	Cсеп0	So	C0	di	di* ( $Y_{\text{ПОТ}}$ )
	X1	X2	X3	X1	X2	X3						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	0,053	1,133	0,111	-2,295	-0,750	-2,237	3,291	4,067	0,981	6,029	0,546	0,454
2	0,053	0,384	-0,672	-2,295	-1,499	-3,020	4,079				0,676	0,324
3	1,201	-0,366	1,555	-1,147	-2,249	-0,793	2,646				0,439	0,561
4	1,201	1,133	-0,631	-1,147	-0,750	-2,979	3,279				0,544	0,456
5	1,201	0,384	-0,012	-1,147	-1,499	-2,360	3,023				0,501	0,499
6	0,053	0,384	0,359	-2,295	-1,499	-1,989	3,387				0,562	0,438
7	-1,094	-1,116	0,029	-3,442	-2,998	-2,319	5,120				0,849	0,151
8	-1,094	1,133	-0,054	-3,442	-0,750	-2,402	4,263				0,707	0,293
9	0,053	-0,366	1,266	-2,295	-2,249	-1,082	3,390				0,562	0,438
10	0,053	0,384	0,771	-2,295	-1,499	-1,577	3,162				0,524	0,476
11	0,053	0,384	-0,425	-2,295	-1,499	-2,773	3,899				0,647	0,353
12	0,053	1,133	-0,878	-2,295	-0,750	-3,226	4,030				0,668	0,332
13	-1,094	0,384	-1,002	-3,442	-1,499	-3,350	5,032				0,835	0,165
14	-1,094	-0,366	0,565	-3,442	-2,249	-1,783	4,481				0,743	0,257
15	0,053	-0,366	-0,012	-2,295	-2,249	-2,360	3,987				0,661	0,339
16	2,348	-0,366	1,596	0,000	-2,249	-0,752	2,371				0,393	0,607
17	0,053	1,133	-1,167	-2,295	-0,750	-3,515	4,264				0,707	0,293
18	-1,094	-1,865	-0,342	-3,442	-3,748	-2,690	5,756				0,955	0,045
19	0,053	-1,865	-0,961	-2,295	-3,748	-3,309	5,501				0,912	0,088
20	0,053	-1,116	0,606	-2,295	-2,998	-1,742	4,158				0,690	0,310
21	2,348	-0,366	-0,177	0,000	-2,249	-2,525	3,382				0,561	0,439
22	-1,094	0,384	-1,332	-3,442	-1,499	-3,680	5,257				0,872	0,128
23	-1,094	-1,865	0,359	-3,442	-3,748	-1,989	5,464				0,906	0,094
24	-1,094	0,384	2,421	-3,442	-1,499	0,073	3,755				0,623	0,377
25	0,053	1,133	0,771	-2,295	-0,750	-1,577	2,883				0,478	0,522
26	1,201	-0,366	-1,744	-1,147	-2,249	-4,092	4,809				0,798	0,202
27	-1,094	-1,865	-0,961	-3,442	-3,748	-3,309	6,070				0,990	0,010
28	0,053	1,133	-0,012	-2,295	-0,750	-2,360	3,376				0,560	0,440
29	-1,094	-1,116	-1,827	-3,442	-2,998	-4,175	6,186				0,990	0,010
30	2,348	0,384	-0,590	0,000	-1,499	-2,938	3,298				0,547	0,453
31	-1,094	1,883	1,431	-3,442	0,000	-0,917	3,562				0,591	0,409
32	-1,094	0,384	1,431	-3,442	-1,499	-0,917	3,865				0,641	0,359



**ПЕРЕЛІК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА****Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України**

1. Казьмін І. О. Дослідження стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 174–178. **(Фахове, категорія Б).**

<http://ujae.org.ua/doslidzhennya-stanu-ta-perspektyv-organizatsijnyh-transformatsij-yak-osnovy-rozvytku-pidpryemstv-ukrayinskyj-zhurnal-prykladnoyi-ekonomiky-ta-tehniky/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-29>

2. Казьмін І. Організаційні трансформації в діяльності підприємства: роль та наслідки в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 330, №3. С. 449–453. **(Фахове, категорія Б).**

<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/244/255>

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-71>

3. Казьмін І. О. Обґрунтування умов реалізації організаційних трансформацій підприємства в контексті його розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 329–333. **(Фахове, категорія Б).**

<http://ujae.org.ua/en/substantiation-of-the-conditions-for-the-implementation-of-organizational-transformations-of-the-enterprise-in-the-context-of-its-development/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-56>

4. Казьмін І.О., Мосумова А. К. Формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 65–70. **(Фахове, категорія Б).**

<http://apie.org.ua/en/formation-of-the-potential-of-organizational-transformations-of-the-enterprise-in-modern-conditions/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-12>

*Особистий внесок: обґрунтовано чинники формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства, напрями та перелік показників (маркери) оцінювання його поточного стану та готовності до проведення організаційних трансформацій.*

5. Казьмін І.О., Миронова О.М. Визначення управлінських рішень щодо доцільних напрямів організаційних трансформацій підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 859–868.

<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13814/13880>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-859-868](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-859-868)

*Особистий внесок: запропоновано матричний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства, й обґрунтовано рекомендації щодо вибору доцільних напрямів їх організаційних трансформацій.*

### **Праці апробаційного характеру**

6. Казьмін І. О. Визначення сутності поняття «організаційна трансформація» підприємств. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 р.). Днепр: Середняк Т. К., 2021. С. 28–29.

<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33465>

7. Myronova O., Kazmin I. Types of organizational transformations during an enterprise development. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції. (Київ, 13-14 квітня 2023 р.). Київ: НАУ, 2023. Т. 1. С. 278–280.

<http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30499>

*Особистий внесок: розроблено класифікацію трансформаційних процесів з урахуванням можливих змін та перетворень, які можуть мати вплив на розвиток підприємства.*

8. Kazmin I. Substantiation of the approach to the development of enterprises during martial law. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*: Зб. матеріалів XXI Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету (Одеса, 26-27 квітня 2023 р.). Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 77–78.

<http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33309>





УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17  
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 24/86-04-48 від 11.07.2024

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про використання результатів та окремих пропозицій  
 Казьміна Іллі Олександровича,  
 поданих у дисертації на здобуття наукового ступеня  
 доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» на тему  
 «Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку  
 підприємства»

У процесі написання дисертаційної роботи Казьміна Іллі Олександровича були отримані науково-практичні результати, що полягають в обґрунтуванні теоретичних положень процесу розвитку підприємств, зокрема визначенні сутності поняття «організаційні трансформації» як невід'ємної складової розвитку підприємств, та розробці практичних рекомендацій щодо оцінки перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємства. Наведені пропозиції використовуються для поглиблення теоретично-методичного забезпечення навчального процесу підготовки фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти під час викладання навчальної дисципліни «Технологія управління розвитком бізнесу».

Проректор  
 з навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

240484

УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ  
№02071211

№ \_\_\_\_\_  
\* \_\_\_\_\_ \* 20\_\_ р.  
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А  
тел. / факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 32/1/2024  
від 21.05.2024 р.

Дана **КАЗЬМІНУ ІЛІІ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**,  
який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи  
Замовник — **ТОВ «ІПРІС-ПРОФІЛЬ»** по темі № 43-46 «**Методичні засади  
розвитку підприємства в умовах військового стану: управлінський та  
мотиваційний аспекти**» на посаді молодшого наукового співробітника з  
03.03.2023 року по 15.05.2023 року.

Розділ 1. Теоретичні основи організаційних трансформацій для розвитку  
промислових підприємств.

Державний реєстраційний номер **0123U101413**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

### «МЕБЛЕВА ФАБРИКА «КОНСТАНТА»

Код ЄДРПОУ 35724206

вул. Робоча, 2, Харківська обл., Богодухівський р-н, с. Куп'єваха, 62112  
п/р UA933209840000026002210207655 в АТ "ПроКредитБанк" МФО 320984  
ПІН 357242020047

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій

Казьміна Іллі Олександровича,

поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії на тему:

«Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства»

№ 02/01 від 07.02.2024р.

Представлені в дисертаційній роботі практичні рекомендації щодо оцінки потенціалу організаційних трансформацій підприємства, яка полягає у визначенні рівня його розвитку на основі окремих складових (досвід проведення організаційних трансформацій на підприємстві; фактичні маркери трансформаційного процесу; потреба в організаційних трансформаціях з урахуванням готовності персоналу до змін), що дозволяє характеризувати специфіку трансформаційного процесу як основу розвитку підприємства, були впроваджені на ТОВ «Меблева фабрика «Константа». Автором було докладно вивчено умови діяльності підприємства, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків підвищення ефективності діяльності, розвитку організаційної культури та актуалізації існуючих механізмів розвитку підприємства.

Практичні рекомендації, що викладені в дисертації, вивчено нами та використовуються у роботі. За активною участю автора було запроваджено методичний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства, що базується на таких параметрах матриці, як рівень розвитку потенціалу організаційних трансформацій підприємства і особливості зовнішнього середовища підприємства. Зазначені наукові здобутки автора використовують при формуванні політики на підприємстві та були безпосередньо враховані у 2023 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань організації перед автором.

Головний бухгалтер

ТОВ «Меблева фабрика «Константа»



**ДОВІДКА**

про використання результатів та окремих пропозицій

Казьміна Іллі Олександровича,

поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії на тему:  
«Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства»№ 05/08 від 24.05.2024р.

Надані здобувачем в дисертаційній роботі поглиблені описи сукупності умов реалізації організаційних трансформацій на підприємстві в контексті його розвитку, які залежать від рішень керівництва і потребують управлінської реакції, та умов, на які підприємство безпосередньо не впливає, що обумовлює комплекс адаптаційних заходів, були впроваджені на ТОВ «Гранд ДВС». Це дозволило уточнити специфіку розвитку підприємства з урахуванням маркерів трансформаційного процесу та ризиків, безпосередньо пов'язаних з опором змінам.

Було детально проаналізовано існуючі механізми стратегічного розвитку підприємства та визначено, які драйвери трансформації домінують у його внутрішньому середовищі. Це дозволило розробити конкретні рекомендації підвищення рівня ефективності впровадження трансформаційних змін для активізації темпів зростання бізнесу.

Запропонований методичний підхід до визначення стратегічної позиції бізнесу, розроблений на основі матриці, що залежить від розвитку потенціалу організаційних трансформацій і впливу зовнішнього середовища, використовуються на підприємстві для обґрунтування стратегії його розвитку і уникнення негативного впливу чинників зовнішнього середовища.

Зазначені наукові здобутки автора використовуються керівництвом при формуванні поточної кадрової політики на підприємстві та програми стратегічного розвитку й були безпосередньо апробовані у 2024 році, що дозволяє підтвердити їх ефективність.

Довідка видана без фінансових зобов'язань організації перед автором.



Казьміна І.О. /

**Вих. № 08-1/07-24 від 08.07.2024р****ДОВІДКА**

про використання результатів та окремих пропозицій

Казьміна Іллі Олександровича,

поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії на тему:  
«Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства»

Запропонований в роботі методичний підхід щодо встановлення рівнів організаційних трансформацій в залежності від чинників, які їх провокують, дозволив вдосконалити мотиваційний механізм, який враховує специфіку теорію поколінь для уточнення індивідуальних важелів підвищення рівня вмотивованості кадрів. Апробація запропонованих рекомендації здійснена на підприємстві ТОВ «Іпріс-Профіль», що дозволяє підтвердити їх доцільність і своєчасність.

Розроблена модель системи управління сталим розвитком підприємства, яка впроваджена в діяльність ТОВ «Іпріс-Профіль», дозволить підвищити рівень його соціальної та економічної відповідальності та сприятиме поглибленню рівня інклюзивності, що дозволить досягати цілей сталого розвитку в контексті євроінтеграційних трендів України. Розглянуті корпоративні стратегії управління сталим розвитком підприємства дозволять активізувати та поглибити процеси цифрової трансформації, що сприятиме зростанню бізнеса. Всі розглянуті рекомендації впровадженні в діяльність підприємства у 2024 р., що підтверджує їх актуальність та практичну значущість. Крім того рекомендації здобувача використовуються в поточній діяльності при розробці стратегії розвитку підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед здобувачем.

Директор  
ТОВ «Іпріс-Профіль»

Тоні ШУФАНІ