

Казьмін Ілля Олександрович,
аспірант кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Kazmin Illia,
PhD student of Management and Business
Department, Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0002-4278-3395>

**ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЯК
ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
STUDY OF THE STATUS AND PROSPECTS OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS AS THE
BASIS OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

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.

Kazmin I. Study of the status and prospects of
organizational transformations as the basis of
development of enterprises. *Ukrainian Journal of
Applied Economics and Technology*.
2024. Volume 9. № 1, pp. 174 – 178.

Стаття присвячена дослідженню стану організаційних трансформацій на підприємствах та оцінці їхніх перспектив для подальшого розвитку. Доведено, що 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. Встановлено, що 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. Розглянуто основні причини організаційних трансформацій, що є доцільними для розвитку підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Обґрунтовано напрями аналізу організаційних трансформацій підприємств. Визначено типи очікуваних результатів організаційних трансформацій. Зосереджено увагу на сучасних умовах здійснення організаційних трансформацій, зокрема під час релокації бізнесу через військові дії.
Ключові слова: конкурентоспроможність, інвестиції, організаційні трансформації, розвиток підприємства, сталий розвиток.

The modern business world is constantly changing, which necessitates adaptation and transformation for businesses of all sizes. Organizational transformations cover a wide range of changes in the internal structure of an enterprise, its strategy, technology, and culture. Successful transformations are the key to increasing efficiency, competitiveness, and sustainable development. The lack of investment in transformations, the outflow of qualified personnel due to the war or changes in professional requirements, and problems with logistics and supply, i.e., changes in global supply chains due to martial law, which affect the stability of enterprises, make the issue under study relevant. The article is devoted to studying the state of organizational transformations at enterprises and assessing their prospects for further development. It is proved that organizational transformations are a prerequisite for the successful development of enterprises in the modern world. Implementing changes increases the efficiency of business processes, improves corporate culture, and ensures competitiveness in the global market. Companies that actively implement innovative changes can adapt to external changes faster and achieve success. The prospects for such transformations open new business opportunities due to the development of technology and digitalization. It is established that an in-depth analysis of the status and prospects of organizational transformations is essential not only for understanding the current state of enterprises but also for determining their capabilities in the face of constant change. The main reasons for organizational transformations appropriate for developing enterprises under martial law in Ukraine are considered. The directions for the analysis of organizational transformations of enterprises are substantiated. The types of expected results of organizational transformations are determined. Attention is focused on the current conditions for the implementation of organizational transformations, in particular during the relocation of business due to military operations.

Keywords: competitiveness, investments, organizational transformations, enterprise development, sustainable development.

Вступ

Сучасний бізнес-світ перебуває у стані постійних змін, що зумовлює необхідність адаптації та трансформацій для підприємств будь-якого масштабу. Організаційні трансформації охоплюють широке коло змін у внутрішній структурі підприємства, його стратегії, технологіях та культурі. Успішні трансформації є ключем до підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Воєнний стан, геополітична нестабільність, економічна криза та швидкі зміни на ринку змушують підприємства шукати нові підходи до організації своєї діяльності. Традиційні моделі управління та ведення бізнесу стають менш ефективними, а потреба в адаптивності й гнучкості зростає з кожним днем.

Організаційні трансформації виступають основним інструментом для підприємств, що прагнуть не тільки вижити в складних умовах, але й розвиватися. Актуальність цього питання обумовлена необхідністю пошуку нових способів управління ресурсами, покращення операційної ефективності та створення конкурентних переваг у складних умовах. Крім того, трансформації допомагають

підприємствам відповідати на виклики, пов'язані з цифровізацією та інноваціями, що також важливо в умовах прискореного технологічного прогресу.

Зважаючи на кризові обставини, підприємства мають не просто адаптуватися до нових умов, а й постійно переосмислювати свої стратегії, структури й процеси. У такій ситуації організаційні трансформації стають невід'ємною частиною їхньої стратегії виживання і розвитку. Тому дослідження цього питання дозволить виявити ключові фактори успішної адаптації бізнесу до швидкоплинних змін та знайти ефективні шляхи для розвитку навіть в умовах турбулентності.

Тож нестача інвестицій для впровадження трансформацій, а відтік кваліфікованих кадрів через війну або зміна професійних вимог, проблеми з логістикою та постачанням, тобто зміни в глобальних ланцюгах постачання через воєнний стан, що впливає на стабільність діяльності підприємств, актуалізують досліджуване питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впровадження та реалізації організаційних трансформацій на підприємствах, основних підходів, концепцій та моделей таких перетворень присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, а саме: Т. Власенко, Г. Дорошук, М. Кіпа О. Підмурняк, О. Ревенко, І. Сушик, О. Тимків та інші.

Попри численні наукові дослідження поза увагою залишилися питання щодо тенденцій та чинників здійснення організаційних трансформацій в умовах невизначеності, зокрема воєнного стану.

Формулювання цілей статті

Метою роботи є дослідження стану організаційних трансформацій на підприємствах та оцінка їхніх перспектив для подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження

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

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, партнерів або ресурси, необхідних 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 мають 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.

Трансформації можуть допомогти підприємствам не тільки вижити, але й знайти нові можливості для зростання у складний час.

Методологічною основою організаційних трансформацій є концепції:

1. Модель Левіна [5]. Підходить для базового розуміння процесу змін: розморожування, зміна, заморожування.

2. Модель Коттера (8 кроків) [7]. Описує детальний процес успішних організаційних змін.

3. 7S МакКінсі [3]. Модель, яка включає 7 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.

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.



Рис. 1. Основні напрями аналізу та очікуваних результатів організаційних трансформацій підприємств

Джерело: розроблено автором

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:

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 диджиталізацію 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);

- яким чином війна може змінити ринок і бізнес-процеси в майбутньому;

- які трансформації можуть стати необхідними для відновлення та подальшого зростання економіки;

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

Перспективи організаційних трансформацій безпосередньо 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 [1].

Ще наведемо приклад харківського підприємства, основною діяльністю якого є переробка молочної продукції. Це підприємство було релоковане у 2022 році, 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 обсяги свого виробництва, що були до повномасштабного вторгнення [2].

Наведені приклади демонструють стратегічну значущість розглянутих питань незалежно від розміру підприємства та його організаційно-правової форми.

Висновки та перспективи подальших розвідок

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.

Розглянуто основні причини організаційних трансформацій, що є доцільними для розвитку підприємств в умовах воєнного стану в Україні.

Обґрунтовано напрями аналізу організаційних трансформацій підприємств, серед основних такі: аналіз сучасного стану підприємств, аналіз поточного стану організаційних трансформацій (за їх наявності), необхідність організаційних трансформацій, обґрунтування типу організаційних трансформацій, визначення інноваційної основи трансформацій, оцінка проблем та ризиків організаційних трансформацій; стратегічне бачення ролі держави, міжнародних організацій та партнерів; перспективи організаційних трансформацій в умовах післявоєнного розвитку. Визначено типи очікуваних результатів організаційних трансформацій. Зосереджено увагу на сучасних умовах здійснення організаційних трансформацій, зокрема під час релокації бізнесу через військові дії.

Література

1. В умовах глобальної конкуренції міжнародні компанії впроваджують інноваційні підходи. 2021. URL: <https://trueua.info/news/v-umovah-globalnoi-konkurencii-mizhnarodni-kompanii-vprovadzhuut-innovacijni-pidhodi>.
2. «Дали дві доби, щоб забрати всі свої потужності». Як працює релоковане підприємство із Харкова у Мукачеві. 2023. URL: <https://suspilne.media/uzhhorod/478978-dali-dvi-dobi-sob-zabrati-vsi-svoi-potuznosti-ak-pracue-relokovane-pidpriemstvo-z-harkova-u-mukacevi>.
3. Запыхляк 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>.
4. Буряк М., Маковоз О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*, 2023. №3, С. 18-23. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3>
5. 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.
6. 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. Суми: СФ ХНУВС, 2023. С. 314-316.
7. Стратегічне управління змінами в організації. 2015. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/strategichne-upravlinnya-zminamy-v-organizaciyi>.

-
8. 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. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.106>.

References

1. V umovakh hlobal'noi konkurentsii mizhnarodni kompanii vprovadzhuut' innovatsijni pidkhody. (2021). [In the conditions of global competition, international companies implement innovative approaches]. Available at: <https://trueua.info/news/v-umovah-globalnoi-konkurencii-mizhnarodni-kompanii-vprovadzhuuyut-innovacijni-pidhodi>.
2. «Daly dvi doby, schob zabraty vsi svoi potuzhnosti». Yak pratsiuie relokovane pidpriemstvo iz Kharkova u Mukachevi. (2023). [“They gave two days to take all their power.” How the relocated enterprise from Kharkiv to Mukachevo works]. Available at: <https://suspilne.media/uzhhorod/478978-dali-dvi-dobi-sob-zabрати-vsi-svoi-potuzhnosti-ak-pracue-relokovane-pidpriemstvo-z-harkova-u-mukacevi>.
3. Zapukhliak, I.B. (2015). «The MCKINSEY 7-S model as a tool for assessing the readiness of gas transportation enterprises for changes». *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Issue 3. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12864>.
4. Buriak M., Makovoz O. (2023). Agile change management methodologies as tools for organizational transformation. *Kyiv Economic Scientific Journal*, №3, pp. 18-23. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3>
5. Kipa, M.O. (2018). «Theoretical models of the formation of organizational support for enterprise restructuring». *Investysii: praktyka ta dosvid*. № 11. pp. 37-42. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/8.pdf.
6. Revenko, O.V. (2023). «Digital transformation of small business: prospects and challenges». *Pravova nauka i derzhavotvorennia v Ukraini v konteksti intehratsijnykh protsesiv*. [Tsyfrova transformatsiia maloho biznesu: perspektyvy ta vyklyky]. materialy KhIV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. SF KhNUVS. Sumy. Ukraine.
7. Stratehichne upravlinnia zminamy v orhanizatsii. (2015). [Strategic management of changes in the organization]. Available at: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/strategichne-upravlinnya-zminamy-v-organizaciyi>.
8. Sushyk, I.V., Sushyk, O.H. (2021). «Moral-psychological and psycho-emotional state of the organization as an indicator of management quality». *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. № 2 (6). pp. 106-120. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.106>.

Стаття надійшла до редакції 29.12.2023 р.