

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

УДК 005.5

КАЗЬМІН Ілля

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
<http://orcid.org/0000-0002-4278-3395>

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: РОЛЬ ТА НАСЛІДКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Організаційні трансформації є важливим чинником для розвитку та конкурентоспроможності підприємства в сучасному світі. Вони охоплюють різноманітні зміни в структурі, процесах, корпоративній культурі та стратегії, спрямовані на підвищення ефективності, адаптивності та здатності реагувати на зовнішні виклики. Визначено, що процеси розвитку кожного підприємства в сучасних реаліях пов'язані з безперервними організаційними змінами та наступною адаптацією до них. Доведено, що в умовах швидкоплинного та нестабільного економічного середовища України, організаційні зміни стають не просто актуальними, але й необхідними для виживання та розвитку підприємств. У зв'язку з цим визначено передумови організаційних трансформацій підприємства. Акцентовано увагу на тому, що оцінка наслідків організаційних трансформацій на підприємстві є досить складним завданням, яке вимагає використання різноманітних показників. Вибір їх переліку залежить від специфіки діяльності бізнесу та характеру перетворень. Основні показники запропоновано розділити на фінансові, операційні, організаційні та інші специфічні для конкретної галузі чи підприємства.*

*Ключові слова: організаційні трансформації, діяльність підприємства, розвиток, трансформаційний процес, цифрові технології, ефективність, конкурентні переваги.*

KAZMIN Illia

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS IN ENTERPRISE ACTIVITY: ROLE AND RESEARCH IN MODERN CONDITIONS

*Organizational transformations play a pivotal role in a company's development and competitiveness in the modern world. They encompass a variety of changes in structure, processes, corporate culture, and strategy. These changes are not just about adaptation but about increasing efficiency and adaptability, enhancing the company's potential for growth and resilience in the face of external challenges. The article aims to study the role and consequences of these transformations in the enterprise's activity in modern conditions.*

*It was determined that the development processes of each enterprise in modern realities are associated with continuous organizational changes and subsequent adaptation to them. It has been proven that in the fast-moving and unstable economic environment of Ukraine, organizational changes become not only relevant but also necessary for the survival and development of enterprises. This connection defines the prerequisites for the enterprise's organizational transformations. Attention is focused on the fact that assessing the consequences of organizational transformations at the enterprise is a rather complex task that requires various indicators. The choice of their list depends on the specifics of business activity and the nature of transformations. The leading indicators are proposed to be divided into financial, operational, organizational, and other categories specific to a specific industry or enterprise.*

*It has been proven that in modern conditions, enterprise transformations can have significant advantages and disadvantages. The positive and negative sides of the changes foreseen in organizational transformations are studied. In order to ensure such an analysis, development indicators and markers of the transformation process should be clearly defined at the stage of change planning. Their presence provides tools for measuring progress, identifying problems, and evaluating the effectiveness and feasibility of making management decisions, ultimately contributing to achieving the company's strategic goals.*

*Keywords: organizational transformations, enterprise activity, development, transformational process, digital technologies, efficiency, competitive advantages.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Організаційні трансформації є ключовим аспектом розвитку та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Вони включають різноманітні зміни в структурі, процесах, культурі та стратегії підприємства з метою покращення його ефективності, адаптивності та здатності реагувати на зовнішні виклики. Це вкрай актуальні питання для будь-якого бізнесу в Україні, зважаючи на багатокомпонентне та високо динамічне бізнес-середовище, що ускладнюється воєнним станом.

Вимоги до змін, в яких виникає необхідність, можуть стосуватись як з внутрішнього середовища підприємства, що відображає економічні інтереси, потреби у ресурсах, рівень модернізації та капіталізації, так і взаємодії з зовнішнім середовищем, що включає конкуренцію, глобалізацію та зміну ринків, цифровізацію, технологічні інновації, правові чинники та соціальні фактори. В цілому ефективність організаційних трансформацій слід визначати за її впливом на якість процесу управління та результати підприємства. Отже, організаційні трансформації можуть в сучасних умовах стати певним фундаментом для практичного впровадження принципів управління за результатами, зважаючи на спроможність подолати наявні обмеження для розвитку підприємства. Наведене вище доводить своєчасність і актуальність дослідження обраної теми в сучасному менеджменті, як в теорії, так і в практиці.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання планування та реалізації організаційних змін на підприємствах різних видів діяльності в нашій країні та за кордоном знайшли своє відображення у наукових результатах багатьох вчених. У своїх працях ці аспекти та шляхи вирішення виникаючих проблем досліджували такі науковці, як: Дж. Балоган, Д. Баюра, Є. Гринь, Т. Власенко, Я. Лісун, Е. Малевський, О. Міх, О. Підмурняк, Т. Порудеева, О. Ревенко, О. Тимків, К. Скрипник та інші.

Незважаючи на чисельні наукові результати, одноманітного розуміння управління організаційними трансформаціями в сучасних реаліях наразі немає, що вимагає подальшого пошуку та обґрунтує доцільність проведення дослідження даного напрямку. На основі узагальнення результатів досліджень зарубіжних та українських науковців, слід зауважити, що вивчення питання підвищення ефективності діяльності через організаційні перетворення є складним та слабо прогнозованим завданням. Це пояснюється швидким розвитком процесів, пов'язаних з цим питанням, що ускладнює набуття необхідного досвіду для управління ними, зокрема в нестабільному зовнішньому середовищі в Україні. Проте, позитивним аспектом є активний розвиток цифрових технологій в управлінні, які в сучасних умовах набирають популярність і стрімко поширюються, доводячи свою дієвість. Крім того, в умовах повномасштабної війни в Україні цей аспект стає надзвичайно важливим, змушуючи керівництво бізнесу негайно реагувати на динаміку зовнішнього середовища та впроваджувати цифрові технології у всі сфери діяльності, а також вводити нові способи комунікацій з громадськістю, що вимагає швидкого вирішення проблем та реагування на виклики.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ролі та наслідків організаційних трансформацій в діяльності підприємства в сучасних умовах.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Процеси розвитку кожного підприємства в сучасних реаліях пов'язані з безперервними організаційними змінами та наступною адаптацією до них. Можливості проведення організаційних трансформацій підприємством як динамічна компонента потребує постійної уваги, оцінці наслідків, переваг та ризиків, виявлення резервів посилення зміни супроводжуються певним цифровим розвитком, і це стає проблемою, якщо персонал підприємства не має достатніх цифрових навичок або підприємство не володіє певним програмним забезпеченням. В будь-якому випадку метою керівництва є налагодження організаційної структури та функціональних обов'язків і інформаційних зв'язків таким чином, щоб процес змін став керованим процесом.

Слід зазначити, що переважна більшість авторів досліджень щодо управління організаційними перетвореннями, які пропагують процесний підхід [1-5], розглядають його як певну послідовність етапів або функцій, які мають бути реалізовані на кожному з етапів. Погоджуємося з думкою Є. Гринь [6], що поняття управління організаційними змінами (трансформаціями) доцільно розуміти як специфічний вид управлінської діяльності підприємства, вбудований в поточну систему його управління підприємством, що підтверджується еволюцією. Тож в такому контексті зміни є іманентними підприємству, яке функціонує в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища. Єдиною відмінністю з точки діагностики останнього для різних підприємств може бути складність та динамічність його бізнес-середовища. Розповсюдженою моделлю стратегічних перетворень є «калейдоскоп змін» [7, С. 181], де на зовнішньому рівні визначено широкий організаційний контекст (зміни в цілях, масштабах ринку, конкуренції), на середньому - характеристики цього контексту, які є важливими для будь-якої ситуації змін (час, масштаб, різноманітність, міцність, готовність, повноваження, топ характеристики, а також на внутрішньому рівні відображені можливі варіанти проектування змін що можуть стосуватися зміною шляху, стилю, стартової точки, точок втручання, ролей тощо. планування.

З практичної та наукової точки зору важливим є виявленні і розуміння сучасних тенденцій та пов'язаних з ними проблем, які необхідно враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень щодо організаційних трансформацій взагалі та готовності до них персоналу в поточний період зокрема. Висока динаміка зовнішніх чинників вимагає використання складних методів прогнозування, як на основі кількісних, так із використанням якісних методів економіко-математичного моделювання. Вплив таких чинників є постійним, його неможливо уникнути, саме це обумовлює необхідність реалізації контекстного бачення змін. Отже, необхідно постійно здійснювати моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, що стає інструментом реалізації конкретних функцій управління організаційними трансформаціями на рівні підприємства.

Як вже зазначалося, в умовах швидкоплинного та нестабільного економічного середовища України, організаційні трансформації стають не просто актуальними, але й необхідними для виживання та розвитку підприємств. Основні аспекти питання визначення передумов організаційних трансформацій підприємства візуалізовано на рис. 1.



**Рис. 1.** Основні передумови організаційних трансформацій підприємства в сучасних умовах

*Джерело: узагальнено автором на основі [4, 6, 8]*

Зважаючи на специфіку сьогодення, прокоментуємо основні аспекти наведених чинників.

Українська економіка стикається з численними економічними викликами та нестабільністю, такими як інфляція, валютні коливання, зростання цін на енергоносії, транспортування та сировину. Це змушує підприємства постійно адаптуватися до змін і шукати нові шляхи підвищення ефективності та зниження витрат. Попри безпекові проблеми Україна поступово інтегрується до глобальної економіки, що відкриває нові можливості для українських підприємств, але також підвищує конкуренцію. Організаційні трансформації дозволяють в такому разі підвищити конкурентоспроможність підприємств, забезпечуючи їм доступ до нових ринків та партнерів. Складними через кризові явища стають питання технологічні зміни та інноваційного розвитку. Швидкий розвиток технологій вимагає від підприємств впровадження нових технологічних рішень для підтримки своєї конкурентоспроможності. Цифровізація, автоматизація, впровадження інноваційних продуктів і послуг потребують значних організаційних змін. Але часто все упирається у недостатні фінансові ресурси на впровадження стратегічних рішень технологічного характеру. В свою чергу, зміни в законодавстві та регуляторних вимогах, пов'язані з інтеграцією до Європейського Союзу та інші міжнародні спільноти, а також внутрішні реформи в умовах воєнного стану створюють нові виклики для бізнесу. Підприємства мають швидко адаптуватися до нових правил, щоб залишатися в законодавчому полі та мінімізувати регуляторні ризики.

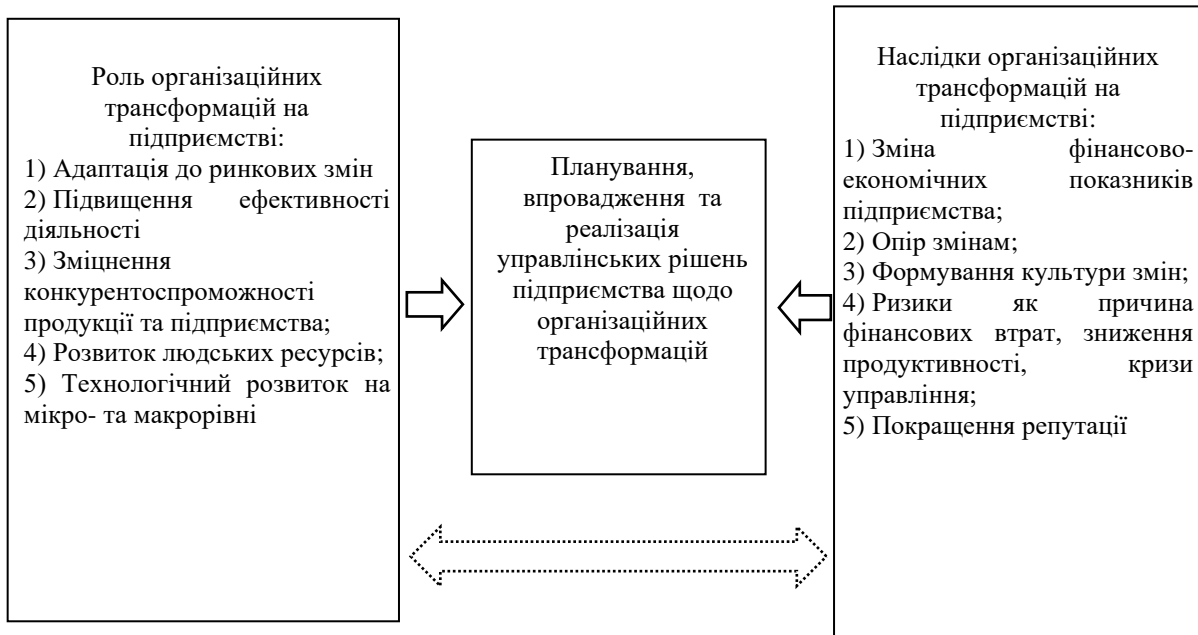
Слід зауважити, що зміни в суспільстві, такі як зростання вимог до умов праці, зміна цінностей молодого покоління, цінності, зміна пріоритетності потреб вимагають від підприємств адаптації своєї корпоративної культури та управлінських підходів. Це включає розвиток кадрового потенціалу, покращення умов праці, мотивацію та підтримку балансу між роботою та особистим життям.

Суттєвими є і екологічні виклики. Зростаюча увага до екологічних питань і сталого розвитку вимагає від підприємств впровадження екологічно безпечних технологій та практик. І все це накладається на необхідність враховувати ймовірні забруднення, фактичні руйнації та погіршення стану навколишнього середовища і доступу до ресурсів через військові дії. Це часто вимагає організаційних змін для відповідності новим екологічним стандартам та очікуванням споживачів.

В сучасних умовах організаційні трансформації є необхідним елементом для виживання та подальшого успішного розвитку підприємства. Важливо підходити до них системно, враховуючи специфіку бізнесу та вивчаючи інтереси, залучаючи всіх зацікавлених сторін до процесу змін. В узагальненому вигляді роль та наслідки організаційних трансформацій в діяльності підприємств зображена на рис. 2.

Роль організаційних трансформацій в діяльності підприємства значна. Причиною цього є той факт, що швидкі зміни на ринку вимагають від підприємств бути гнучкими та готовими до змін. Саме через організаційні трансформації є можливість швидко адаптуватися до нових умов, технологій та вимог клієнтів. Заплановані трансформації можуть включати оптимізацію бізнес-процесів, впровадження нових технологій та підходів до управління, що, в свою чергу, сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності. Також завдяки впровадженню інновацій та покращенню внутрішніх процесів, підприємство здатне покращити свої продукти та послуги, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним на ринку за рахунок створення конкурентних переваг та посилення конкурентоспроможності продукції. Слід

сказати і про розвиток людських ресурсів. Організаційні трансформації часто включають розвиток персоналу через навчання та підвищення кваліфікації, що сприяє підвищенню мотивації та залученості співробітників. Навіть цей факт можна розглядати не тільки в межах підприємства, а і на макрорівні в якості чинника людського розвитку.



**Рис. 2. Роль та наслідки організаційних трансформацій в діяльності підприємств**

*Джерело: складено автором*

На фоні вагомості ролі організаційних трансформацій слід дослідити їх наслідки. Одним з них є зміна фінансово-економічних показників. Після успішних трансформацій підприємства часто спостерігається зростання прибутковості та рентабельності. Особливо якщо є час на детальне планування, то прогнози значення індикаторів розвитку можна не тільки передбачати, а й аналізувати ступінь їх досягнення в доволі деталізованому вигляді. Якби перспективні не були напрями перетворень, не можна нівелювати можливість опору змінам з боку персоналу. Зміни можуть викликати сильний опір, особливо якщо працівники не розуміють необхідності трансформацій або бояться втрати роботи. Важливою в цьому плані є комунікація та участь співробітників у процесі змін. У зв'язку з цим, слід зазначити, що успішний досвід трансформацій може сприяти формуванню культури постійного вдосконалення та інновацій, що позитивно впливає на довгостроковий розвиток підприємства. Успішні трансформації також можуть покращити репутацію підприємства серед клієнтів, партнерів та інвесторів. А от невдалі організаційні трансформації можуть призвести до фінансових втрат, зниження продуктивності та навіть до кризи управління і зниження довіри до бренду (наприклад, у разі інтеграції чи диверсифікації діяльності). Тож важливо мати чіткий план і стратегію впровадження запланованих змін.

Таким чином, планування, впровадження та реалізація управлінських рішень підприємства щодо організаційних трансформацій має супроводжуватись дослідженням значення та можливих наслідків, це також полегшує процедуру визначення стратегії розвитку та, за необхідності, підготовки інвестиційного проекту, особливо обґрунтування його доцільності. В такому процесі критично важливим стає визначення та моніторинг індикаторів розвитку та маркерів трансформаційного процесу. Ця вимога походить з самої сутності управління змінами як процесу комплексного, циклічного і чітко структурованого з урахуванням траєкторії переходу підприємства (або окремих структурних одиниць) з поточного стану в майбутній з передбачуваними вигодами для даного бізнесу.

## **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

### **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Організаційні трансформації є необхідною умовою для адаптації та розвитку українських підприємств в умовах сучасних викликів. Вони дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними, ефективно реагувати на зміни ринку та зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології та інновації, дотримуватися законодавчих вимог і підтримувати високий рівень задоволеності працівників та клієнтів. За результатами проведеного дослідження визначено роль та наслідки організаційних трансформацій в діяльності підприємств. Акцентовано увагу на тому, що оцінка наслідків організаційних трансформацій на підприємстві є досить складним завданням, яке вимагає використання різноманітних показників. Вибір їх переліку залежить від специфіки діяльності бізнесу та характеру

перетворень. В цілому основні показники можна розділити на фінансові, операційні, організаційні та інші специфічні для конкретної галузі чи підприємства.

Доведено, що в сучасних умовах організаційні трансформації на підприємстві можуть мати як суттєві переваги, так і недоліки. В роботі досліджено позитивні та негативні сторони змін, що передбачені в процесі організаційних трансформацій. З метою забезпечення такого аналізу на етапі планування змін слід чітко визначити індикатори розвитку та маркери трансформаційного процесу. Їх наявність забезпечує інструменти для вимірювання прогресу, виявлення проблем, оцінки ефективності та доцільності прийняття управлінських рішень, що в підсумку сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

### Література

1. Лисун Я.В., Міх О.М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Вип. 12. 2015. С. 97-100. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1297/1/20160325\\_102.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1297/1/20160325_102.pdf) (дата звернення: 10.06.2024 р.)
2. Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємствах // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 25, Ч. 1. 2019. С. 170-171.
3. Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81–87. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.5.81](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.81)
4. Порудєєва Т.В., Єдина Ю.Г., Міхневич В.О. Управління змінами на підприємстві в контексті підвищення його конкурентоспроможності // *Приазовський економічний вісник*. Вип. 6 (11) 2018. С. 273-278. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/51.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/51.pdf) (дата звернення: 10.06.2024 р.)
5. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств // *Економіка та суспільство*, Вип. 59. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>.
6. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. DOI: [10.32702/2307-2105-2018.10.44](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.44)
7. Balogun J. Hope Hailey V., Gustafsson S. Exploring Strategic Change. Fourth edition published. Edinburgh Gate: Prentice Hall, 2016. 258 p.
8. Ревенко О. В. Аналіз чинників впливу та особливостей цифрової трансформації малого бізнесу // Диджиталізація (цифровізація) суспільства: інституційні, економічні, соціально-психологічні та правові аспекти : матеріали факультетської науково-практичної конференції докторантів, аспірантів, молодих вчених і студентів, 24 листопада 2023 р. : тези допов. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2023. С. 68-69. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32927>

### References

1. Lisun Ya.V., Mikh O.M. Formuvannya systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi yak chynnyk stratehichnoho partnerstva // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Vyp. 12. 2015. S. 97-100. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1297/1/20160325\\_102.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1297/1/20160325_102.pdf) (data zvernennia: 10.06.2024 r.)
2. Malevskiy E. Z. Problemy upravlinnia zminamy v umovakh rozvytku promyslovykh pidpriemstvakh // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vyp. 25, Ch. 1. 2019. S. 170-171.
3. Pidmurniak O. O., Baiura D. O. Orhanizatsiini zminy yak holovni skladovi u protsesi orhanizatsiino-upravlinskoi restrukturyzatsii pidpriemstv avtomobilnoi haluzi Ukrainy. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. № 5. S. 81–87. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.5.81](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.81)
4. Porudieieva T.V., Yedyna Yu.H., Mikhnevych V.O. Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi v konteksti pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti // *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. Vyp. 6 (11) 2018. S. 273-278. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/51.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/51.pdf) (data zvernennia: 10.06.2024 r.)
5. Tymkiv O. Sutnist ta zmist upravlinnia zminamy v diialnosti pidpriemstv // *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 59. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>.
6. Hryn Ye. L. Kontseptsiia upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 10. DOI: [10.32702/2307-2105-2018.10.44](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.44)
7. Balogun J. Hope Hailey V., Gustafsson S. Exploring Strategic Change. Fourth edition published. Edinburgh Gate: Prentice Hall, 2016. 258 p.
8. Revenko O. V. Analiz chynnykiv vplyvu ta osoblyvosti tsyfrovoyi transformatsii maloho biznesu // *Dydzhitalizatsiia (tsyfrovizatsiia) suspilstva: instytutsiini, ekonomichni, sotsialno-psykholohichni ta pravovi aspekty : materialy fakultetskoi naukovo-praktychnoi konferentsii doktorantiv, aspirantiv, molodykh vchenykh i studentiv, 24 lystopada 2023 r. : tezy dopov.* – Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Semena Kuznetsia, 2023. S. 68-69. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32927>