

Інноваційні напрями менеджменту підприємств

УДК: 658:338; JEL classification: F63; O12
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-1>

НЕМАШКАЛО Каріна Ромеовна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківського Національного Економічного Університету імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0002-8614-750X>

ОСТРІКОВ Вадим Володимирович, аспірант Одеського національного технологічного університету, <https://orcid.org/0000-0002-0929-8689>

МАЛЮК Олександр Геннадійович, аспірант Одеського національного технологічного університету, <https://orcid.org/0009-0008-7656-0940>

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Немашкало К.Р., Остріков В.В., Малюк О. Г. Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства.

У статті характеризуються ключові аспекти трансформаційних процесів в сучасному бізнес-середовищі та роль керівництва у їх успішному впровадженні. Підприємства, які працюють в умовах швидко змінюваного ринкового середовища, часто стикаються з потребою в організаційних трансформаціях, щоб адаптуватися до нових умов і забезпечити свій конкурентний розвиток. Стаття розглядає основні етапи та аспекти управління організаційними трансформаціями, включаючи аналіз потреб і можливостей організації, розробку стратегій змін, планування та впровадження нових ініціатив. Автор підкреслює важливість стратегічного керівництва у процесі трансформації, а також необхідність залучення всіх рівнів персоналу для успішного впровадження змін. Аналізуються фактори успіху організаційних трансформацій. Серед них – належне стратегічне керівництво, створення сприятливої корпоративної культури, ефективне управління змінами, залучення персоналу, гнучкість та адаптивність організації до змін. Особлива увага приділяється технологічним інноваціям як ключовому фактору успіху в організаційних трансформаціях. Автор розглядає вплив цифровізації та новітніх технологій на процеси бізнесу та підкреслює необхідність інтеграції цих інновацій у стратегічне планування підприємства. Автор звертає увагу на важливість стратегічного партнерства у процесі трансформації. Співпраця з іншими організаціями, експертами та консультантами може забезпечити доступ до додаткових ресурсів та експертної підтримки, що сприятиме успішній реалізації змін. Стаття також аналізує важливість оцінки результатів трансформаційних процесів та надання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення стратегій та практик управління. Автор закликає до систематичного моніторингу та оцінки ефективності змін, а також до використання отриманих даних для удосконалення процесів та стратегій трансформації. Висвітлено значення управління організаційними трансформаціями для розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Автор підкреслює важливість комплексного підходу до цього процесу, що включає стратегічне керівництво, залучення персоналу, ефективне управління змінами та використання новітніх технологій.

Ключові слова: організаційні трансформації, розвиток підприємства, стратегічне лідерство, управління змінами, корпоративна культура, залучення співробітників, технологічні інновації, стратегічне партнерство, оцінка результатів, постійне вдосконалення, бізнес-середовище, конкурентоспроможний розвиток, цифровізація, інтеграція інновацій, стратегічне планування.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Управління організаційними трансформаціями набуває все більшої важливості у сучасному світі через кілька основних причин. Швидкі технологічні зміни, такі як розвиток штучного інтелекту, великих даних та інтернету речей, вимагають від підприємств постійної адаптації. Підприємства, що не здатні швидко реагувати на ці зміни, ризикують втратити конкурентоспроможність і ринкові позиції. Глобалізація та зростаюча ринкова конкуренція змушують компанії вдосконалювати свої процеси і структури. Вона не лише відкриває нові ринки, але й посилює тиск з боку міжнародних конкурентів. У таких умовах здатність до швидких і ефективних трансформацій є ключовою для збереження та зміцнення ринкових позицій. Сучасні споживачі стають все більш вимогливими та обізнаними, очікуючи високий рівень обслуговування, персоналізації продуктів та послуг, а також швидкої реакції на свої запити. Це змушує підприємства трансформувати свої підходи до бізнесу, щоб відповідати новим очікуванням і потребам клієнтів. Регуляторні зміни часто змінюються і вимагають від підприємств адаптації своїх стратегій та операційних процесів. Ефективне управління трансформаціями дозволяє компаніям швидко реагувати на нові регуляторні вимоги та уникати потенційних штрафів. Кадрові виклики також впливають на необхідність трансформацій. Висока

мобільність працівників і зростаючі вимоги до кваліфікації роблять управління трансформаціями важливим для залучення та утримання талановитих фахівців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Тема управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства досліджувалася багатьма українськими та іноземними науковцями, кожен з яких зробив значний внесок у розвиток цієї сфери. Серед українських дослідників варто виділити таких науковців: А. Гончарук, С. Покропивний, О. Петренко, В. Пономаренко, В. Савчук, Ф. Гуіярова. Іноземні науковці також зробили вагомий внесок у цю галузь (Джон Коттер, Пітер Сенге, Курт Левін, Річард Дафт, Джон П. Коттер).

Згадані вчені (як українські, так і іноземні), зробили значний внесок у розвиток теорії та практики управління організаційними трансформаціями, що є ключовим аспектом успішного розвитку підприємств. Їхні дослідження та праці надають цінні інструменти та методології для менеджерів і керівників, допомагаючи їм ефективно здійснювати зміни в організаціях та забезпечувати їхню стійкість і розвиток.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження та аналіз процесів, методів і підходів до управління організаційними змінами на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Організаційні трансформації – це суттєві зміни, які відбуваються в організації з метою підвищення її ефективності, конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Такі трансформації можуть включати реструктуризацію, впровадження нових технологій, зміну бізнес-моделі, розвиток корпоративної культури тощо [1– 3].

Ефективне управління цими трансформаціями дозволяє підприємству зберегти свою позицію на ринку, підвищити продуктивність, залучити та утримати талановитих працівників, а також швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Організаційна трансформація може приймати різноманітні форми залежно від конкретних потреб і цілей підприємства.

Кожен з цих видів має свої особливості. Фінансові трансформації – це процеси змін та вдосконалень у фінансовій системі, управлінні фінансами та фінансових структурах підприємства або організації. Ці трансформації можуть включати різні аспекти (від реорганізації фінансових підрозділів до впровадження нових технологій і стратегій) з метою покращення фінансових показників. Основними цілями фінансових трансформацій є підвищення ефективності управління фінансами, забезпечення фінансової стабільності та зростання, а також адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Культурна трансформація – організаційна культура, що визначається цінностями, поглядами та підходами, які домінують у підприємстві. Культурна трансформація може включати зміни в цінностях, способах спілкування, взаємодії та лідерстві в організації. Операційні трансформації передбачають оптимізацію бізнес-процесів в організації (перегляд та оптимізація процесів виробництва, обслуговування клієнтів, управління ланцюгом постачання тощо). Цифрові трансформації передбачають впровадження нових технологій або модернізацію існуючих (автоматизація процесів, впровадження інноваційних інструментів та систем управління, цифрова трансформація). Стратегічні трансформації передбачають перегляд стратегії підприємства з метою адаптації до змін на ринку або досягнення нових цілей. Це може включати розширення ринків, перегляд бізнес-моделі, впровадження нових продуктів або послуг [2].

Структурні трансформації та організаційні зміни керівництва виділені окремо через їх специфіку та вплив на різні аспекти функціонування підприємства. Структурні трансформації передбачають зміни у внутрішній структурі підприємства, які можуть включати реструктуризацію підрозділів, перегляд організаційної ієрархії, перерозподіл функцій та обов'язків між підрозділами. Основна мета таких змін полягає в оптимізації організаційної структури для підвищення ефективності, зниження витрат та поліпшення координації між різними підрозділами. Наприклад, це може бути створення нових департаментів, об'єднання або ліквідація існуючих підрозділів, впровадження матричної структури управління. Структурні зміни мають вплив на робочі процеси, взаємодію між підрозділами та загальну організаційну ефективність.

Для їх реалізації часто потрібен детальний аналіз бізнес-процесів, оцінка ефективності існуючої структури та розробка нових схем організації. Організаційні зміни керівництва, навпаки, зосереджені на людському факторі [3]. Вони передбачають зміни в керівництві підприємства (заміна керівних кадрів або створення нових управлінських команд). Ціль таких змін – забезпечення ефективного лідерства та управління в умовах змін, залучення нових компетенцій та підходів до керівництва. Наприклад, це може бути призначення нового генерального директора, зміна складу правління або формування нових команд для реалізації стратегічних проєктів. Зміни в керівництві впливають на стиль управління, культуру підприємства, стратегічне бачення та прийняття рішень. Процеси рекрутингу, оцінки лідерських якостей, розробки програм навчання та розвитку нових лідерів є ключовими в реалізації цих змін.

Виділення цих видів трансформацій окремо обумовлено різними об'єктами змін та їх впливом на підприємство. Структурні зміни стосуються організаційної структури та бізнес-процесів, тоді як організаційні зміни керівництва фокусуються на людських ресурсах у верхніх ешелонах управління. Обидва види трансформацій мають різні методи та підходи до реалізації, вимагають різного часу та ресурсів. Структурні зміни можуть потребувати значних ресурсів і часу на реорганізацію, впровадження нових процесів та навчання персоналу, тоді як зміни керівництва можуть бути реалізовані швидше, але потребують ретельного підбору кандидатів та часто супроводжуються адаптаційним періодом для нових лідерів. Це розмежування дозволяє краще зрозуміти специфіку кожного виду трансформацій, правильно планувати та здійснювати необхідні зміни для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ці типи організаційних трансформацій можуть відбуватися окремо або в комбінації залежно від потреби конкретної організації і її стратегічних цілей. Кожен з них має свої особливості та вимоги, але всі вони спрямовані на досягнення певних позитивних змін в організації [4].

Управління організаційними трансформаціями є ключовим аспектом розвитку сучасного підприємства, що вимагає ретельного планування та виконання. Процес включає низку етапів, які допомагають забезпечити успішну адаптацію та інтеграцію змін в організаційну структуру та процеси. Знання цих етапів дозволяє керівникам ефективно керувати змінами, мінімізуючи ризики та максимізуючи вигоди для підприємства (рис. 1).

Етап 1. Аналіз поточного стану організації. На цьому етапі визначаються слабкі та сильні сторони організації, аналізується ринок та конкуренти, оцінюються внутрішні процеси та ресурси.

Етап 2. Визначення цілей та завдань трансформації. На основі проведеного аналізу формулюються конкретні цілі та завдання, яких необхідно досягти. Це можуть бути як стратегічні, так і тактичні цілі.

Етап 3. Розробка плану змін. Розробляється детальний план дій, що включає кроки, необхідні для досягнення поставлених цілей, визначаються

відповідальні особи, ресурси та терміни виконання.

Етап 4. Комунікація та залучення персоналу. Важливо забезпечити ефективну комунікацію змін всередині організації. Працівники повинні розуміти причини, цілі та вигоди від трансформацій. Включення персоналу в процес змін підвищує їх мотивацію та сприяє успішному впровадженню нововведень.

Етап 5. Реалізація змін. На цьому етапі здійснюються конкретні дії згідно з розробленим планом. Важливо стежити за виконанням кожного етапу та своєчасно вносити корективи в разі необхідності.

Етап 6. Моніторинг та оцінка результатів. Після впровадження змін проводиться оцінка їх ефективності. Визначаються досягнуті результати, аналізуються відхилення від плану та причини цих відхилень. На основі отриманих даних робляться висновки та коригуються подальші дії.

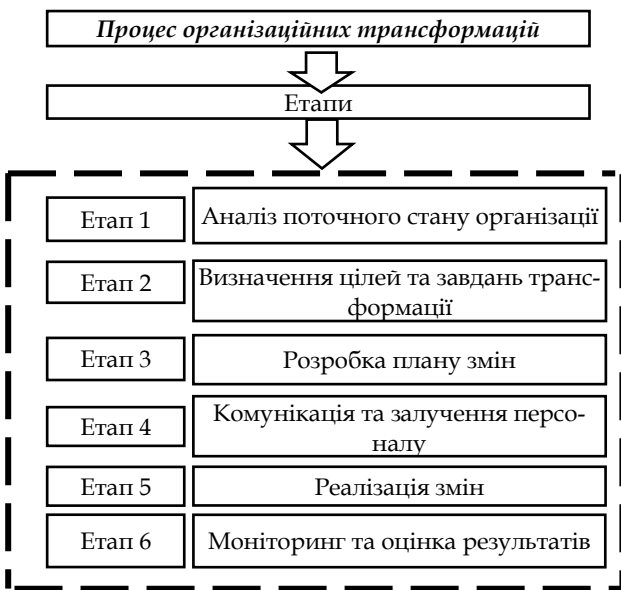


Рис. 1. Етапи процесу організаційних трансформацій

У сучасному світі, де технології та ринкові умови постійно змінюються, підприємства змушені пристосовуватися до нових викликів і можливостей. Одним із ключових аспектів цього процесу є управління організаційними трансформаціями. Це складний, але необхідний процес, що включає зміни в структурі, культурі, стратегії та процесах підприємства. Процес організаційної трансформації повинен бути за участю кількох ключових стейкхолдерів: керівництво, команда змін, співробітники, процеси та технології. Організація повинна ініціювати трансформації. Керівництво: ініціює трансформацію та формує стратегії. Команда змін: формує стратегію (взаємодіє з керівництвом), сповіщення про зміни (взаємодіє зі співробітниками), впровадження нових процесів (взаємодіє зі співробітниками та процесами), впровадження нових технологій (взаємодіє зі співробітниками та технологіями), збір зворотного зв'язку від співробітників (три цикли). Співробітники: отримують сповіщення про зміни, участь у впровадженні нових процесів, участь у

впровадженні нових технологій, надання зворотного зв'язку (три цикли). Процеси: отримують впровадження нових процесів, надання зворотного зв'язку. Технології: отримують впровадження нових технологій, надання зворотного зв'язку. Керівництво: отримує звіт про прогрес від команди змін, підтвердження змін для організації.

Тож процес організаційних трансформацій є критично важливим для підприємства, оскільки дозволяє йому адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підтримувати конкурентоспроможність. Ефективне управління цими трансформаціями сприяє покращенню операційної ефективності, підвищенню продуктивності та забезпеченню стійкого розвитку організації [5].

Організаційні трансформації українських підприємств пройшли кілька важливих етапів, кожен з яких характеризувався специфічними викликами та можливостями. Ці періоди можна умовно поділити на минулі, поточні та майбутні трансформації, кожен з яких відображає відповідні етапи економічного та соціального розвитку країни.

Минулі трансформації охоплюють період після розпаду Радянського Союзу в 1991 році, коли Україна стала незалежною державою. Цей період був відзначений значними змінами в економічній структурі країни. Багато державних підприємств перейшли у приватні руки в рамках процесу приватизації [6]. Перехід від планової економіки до ринкової вимагав кардинальних змін у способах управління підприємствами, їхньої організаційної структури та бізнес-процесів. Підприємства повинні були адаптуватися до нових ринкових умов, навчитися конкурувати та працювати в умовах ринкової невизначеності. Цей період був також позначений великими економічними труднощами, такими як інфляція, економічний спад та недостатність інвестицій, що ускладнювало процес трансформації.

Поточні трансформації відбуваються в умовах політичної та економічної стабілізації, яка почалася з початку 2000-х років і продовжується до сьогодні. Українські підприємства стикаються з новими викликами та можливостями, пов'язаними з інтеграцією у глобальну економіку та впровадженням сучасних технологій. Важливим аспектом поточних трансформацій є впровадження цифрових технологій та автоматизації, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність та конкурентоспроможність. Сьогодні українські підприємства активно впроваджують ERP-системи, CRM-системи та інші інноваційні рішення, які допомагають оптимізувати бізнес-процеси та покращити управління ресурсами. Крім того, зростає увага до сталого розвитку та екологічної відповідальності, що вимагає від підприємств адаптації своїх стратегій та операційних процесів до нових вимог [7].

Майбутні трансформації будуть зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Важливим аспектом буде подальша інтеграція України до європейських та світових економічних структур, що вимагатиме від підприємств дотримання міжнародних стандартів та адаптації до

глобальних тенденцій. Одним з ключових напрямів майбутніх трансформацій стане впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, мережа «Інтернет речей» (IoT), блокчейн та інші інноваційні рішення. Ці технології дозволять підвищити продуктивність, поліпшити якість продукції та послуг, а також створити нові бізнес-моделі.

Ще одним важливим напрямом майбутніх трансформацій стане розвиток людського капіталу. У сучасному світі успіх підприємства багато в чому залежить від кваліфікації та мотивації його працівників. Тому українські підприємства повинні будуть інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників, створювати умови для їхнього професійного зростання та забезпечувати комфортні умови праці. Це включає впровадження програм навчання, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та співпрацю, а також забезпечення соціальної відповідальності. Крім того, майбутні трансформації будуть пов'язані з необхідністю адаптації до змін клімату та екологічних викликів. Підприємства будуть змушені впроваджувати екологічно чисті технології, знижувати викиди парникових газів та покращувати управління відходами. Це вимагатиме значних інвестицій та змін у бізнес-процесах, але водночас відкриє нові можливості для розвитку та інновацій [8].

Наведемо приклади українських підприємств, які демонструють організаційні трансформації. Метінвест – один з найбільших українських промислових холдингів, що займається металургійним виробництвом. З метою оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності. "Метінвест" проводить організаційні трансформації, зокрема реорганізацію виробничих підрозділів та впровадження нових технологій у виробництві. Компанія «Нова Пошта» – лідер у сфері кур'єрських послуг та логістики в Україні. Компанія постійно здійснює організаційні трансформації для підтримки свого швидкого зростання. Це включає впровадження нових технологій у логістичній мережі, автоматизацію процесів, а також розширення послуг та покращення сервісу для клієнтів. АУКРО – один з найбільших онлайн-аукціонів в Україні, який активно впроваджує цифрові технології та здійснює організаційні трансформації для підвищення ефективності та зручності своєї платформи. Це включає розвиток мобільних додатків, впровадження аналітичних інструментів та постійне вдосконалення інтерфейсу користувача. ДТЕК – одна з найбільших енергетичних компаній в Україні. Компанія здійснює організаційні трансформації для адаптації до змін в енергетичному секторі, включаючи розвиток відновлюваних джерел енергії, оптимізацію енергоефективності та впровадження цифрових технологій управління.

На прикладах цих підприємств бачимо, що організаційні трансформації є актуальними та важливими для розвитку бізнесу в Україні, допомагаючи підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Таким чином, періоди організаційних трансформацій

українських підприємств відображають їхній шлях від радянської планової економіки до сучасної ринкової, інтегрованої у глобальну економічну систему. Кожен період має свої унікальні виклики та можливості, які впливають на стратегії та практики управління підприємствами. Ефективне управління цими трансформаціями дозволяє українським підприємствам не лише виживати, але й процвітати в умовах постійних змін та конкуренції.

Успішні трансформації організацій є ключовим чинником для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності у сучасному бізнес-середовищі. Цей процес передбачає впровадження стратегічних змін у внутрішній структурі та функціонуванні компанії, що може включати перегляд бізнес-моделей, організаційних процесів, корпоративної культури та використання технологій [9].

Одним із ключових факторів успішних трансформацій є стратегічне керівництво. Ефективні лідери повинні мати чітку візію майбутнього розвитку компанії, бути здатними мобілізувати та надихати команду на досягнення цілей. Вони повинні бути готові приймати ризики та приймати важливі стратегічні рішення, спрямовані на досягнення конкурентних переваг.

Культура організації також відіграє важливу роль у трансформаційному процесі. Сприятлива корпоративна культура, що сприяє співпраці, інноваціям та відкритому обміну ідеями, стимулює залучення працівників та сприяє їхній позитивній адаптації до змін. Ефективне управління змінами є необхідним аспектом успішної трансформації. Це включає розробку чітких планів змін, комунікацію зі стейкхолдерами, управління опором та впровадження стратегій збереження нових практик. Залучення персоналу на всіх рівнях організації також є ключовим фактором успіху. Активна участь працівників у процесі трансформації, їхнє навчання новим навичкам та забезпечення мотивації для участі в ініціативах створюють сприятливі умови для досягнення цілей трансформації. Гнучкість та адаптивність також є важливими аспектами успішних трансформацій. Компанії повинні бути готові до змін у зовнішньому середовищі та швидко реагувати на них, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність. Технологічні інновації можуть значно полегшити трансформаційний процес, поліпшити ефективність та конкурентоспроможність організації. Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація та цифрові рішення, може сприяти досягненню стратегічних цілей. Стратегічне партнерство з іншими організаціями, експертами та консультантами може забезпечити доступ до додаткових ресурсів та експертної підтримки, яка допоможе здійснити зміни більш ефективно [10].

Загалом успішні трансформації організацій вимагають комплексного підходу та глибокого розуміння стратегічних цілей і факторів, що впливають на організацію. Врахування цих ключових аспектів дозволить досягти стійкого розвитку та конкурентної переваги на ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління організаційними трансформаціями є складним, але життєво важливим процесом для будь-якого підприємства, що прагне до розвитку та успіху в умовах сучасного ринку. Ефективне управління змінами дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, адаптивність та стійкість, що в кінцевому результаті сприяє досягненню стратегічних цілей та стабільному розвитку.

Управління організаційними трансформаціями є невід'ємною частиною стратегічного

розвитку будь-якого підприємства в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Результати аналізу показують, що успішна реалізація трансформаційних процесів вимагає комплексного підходу, адекватного реагування на внутрішні та зовнішні фактори, а також ефективного управління людським капіталом. Висновки підкреслюють необхідність постійного вдосконалення стратегій та практик управління, щоб забезпечити конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства в умовах нестабільності та змін.

Література.

1. *Гарафонова О.І.* Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУДТ, 2014. 314 с.
2. *Степаненко С.В.* Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_12.
3. *Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K.* Understanding and Predicting Organizational Change. *Organizational Change and Redesign* N. Y. 1993. P. 215-265.
4. *Fullan M., Miles M.* Getting Reform Right: What Works and What Does not. Phi Delta Kappan. 1992. P. 745-752
5. *Astafeva O.E., Potapova I.Y.* Features of formation and realization of resource saving measures complex aimed to solve social, ecological and economic problems of the construction industry. *International Review of Management and Marketing (IRMM)*. 2016. Vol. 6. No. S1. P. 13-19.
6. *Fleischer C., Bensoussan B.* Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods. FT Press, 2007. 590 p.
7. *Germaschewski Y.* Stabilization policy, infrastructure investment, and welfare in a small open economy. *Economic Modelling, Forthcoming*. 2020. № 84. P. 322-339. URL: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3280694>.
8. *Другова О.С., Клепикова С.В.* Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 12 (190). С. 32-56.
9. *Гордієнко Л.Ю.* Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.
10. *Василенко А.В.* Менеджмент устійчивого розвитку підприємств: монографія. Київ: Центр учебної літератури, 2005. 648 с.

References.

1. *Harafoнова, O.I.* (2014). *Upravlinnia zminamy: teoriia, metodolohiia ta praktyka*. [Change management: theory, methodology and practice]. KNUDT. Kyiv. Ukraine.
2. *Stepanenko, S.V.* (2016). «Formation of the organizational change management mechanism». *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky*. № 3. pp. 60-67. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_12.
3. *Huber, G., Glick, W., Miller, C., Sutcliffe, K.* (1993). Understanding and Predicting Organizational Change. *Organizational Change and Redesign* N. Y. USA.
4. *Fullan, M., Miles, M.* (1992). Getting Reform Right: What Works and What Does not. Phi Delta Kappan.
5. *Astafeva, O.E., Potapova, I.Y.* (2016). «Features of formation and realization of resource saving measures complex aimed to solve social, ecological and economic problems of the construction industry». *International Review of Management and Marketing (IRMM)*. Vol. 6. No. S1. pp. 13-19.
6. *Fleischer, C., Bensoussan, B.* (2007). Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods. FT Press.
7. *Germaschewski, Y.* (2020). «Stabilization policy, infrastructure investment, and welfare in a small open economy». *Economic Modelling, Forthcoming*. № 84. pp. 322-339. Available at: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3280694>.
8. *Druhova, O.S., Klepikova, S.V.* (2023). «Methodological principles of the formation of strategic controlling in the conditions of digitalization of the enterprise development management system». *Enerhozberzhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*. № 12 (190). pp. 32-56.
9. *Hordiienko, L.Yu.* (2011). *Upravlinnia orhanizatsijnymy transformatsiamy: teoretyko-metodolohichni zasady ta upravlins'kyj instrumentarij*. [Management of organizational transformations: theoretical and methodological principles and management tools]. Vyd. KhNEU. Kharkiv. Ukraine.
10. *Vasylenko, A.V.* (2005). *Menedzhment ustojchivoho razvytyia predpriyatij*. [Management of sustainable development of enterprises]. Tsentr uchebnoj lyteratury. Kyev. Ukraine.

Abstract.

Nemashkalo K., Ostrikov V., Maliuk O. *Management of organizational transformations in the process of enterprise development.*

The article explores the critical aspects of transformation processes in the contemporary business environment and the role of leadership in their successful implementation. Enterprises operating in rapidly changing market environments often need organizational transformations to adapt to new conditions and ensure competitive development. The article examines the main stages and aspects of managing organizational transformations, including analyzing the organization's needs and opportunities, developing change strategies, and planning and implementing new initiatives. The importance of strategic leadership in the transformation process is emphasized, as well as the necessity of engaging all levels of staff for successful change implementation. Special attention is paid to the critical success factors of organizational transformations. Among them are proper strategic leadership, creating a conducive corporate culture, effective change management, employee engagement, and the flexibility and adaptability of the organization to change. The article highlights the importance of technological innovations as a critical success factor in organizational transformations. The impact of digitization and cutting-edge technologies on business processes is examined, and the necessity of integrating these innovations into strategic planning is emphasized. Furthermore, the article addresses the importance of strategic partnerships in the transformation process. Collaboration with other organizations, experts, and consultants can provide access to additional resources and expert support, facilitating the

successful implementation of changes. The article also analyzes the importance of evaluating the results of transformation processes and providing feedback for continuous improvement of management strategies and practices. The author calls for systematic monitoring and assessment of change effectiveness and the use of obtained data for process and strategy enhancement. In conclusion, the article illuminates the significance of managing organizational transformations for enterprise development in the contemporary business environment. The author underscores the importance of a comprehensive approach to this process, including strategic leadership, employee engagement, effective change management, and cutting-edge technologies.

Keywords: organizational transformations, enterprise development, strategic leadership, change management, corporate culture, employee engagement, technological innovations, strategic partnerships, evaluation of results, continuous improvement, business environment, competitive development, digitalization, innovation integration, strategic planning.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Немашкало К.Р., Остріков В.В., Малиук О.Г. Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 4. С. 6-11.

Nemashkalo K., Ostrikov V., Maliuk O. Management of organizational transformations in the process of enterprise development. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 4, pp. 6-11.

УДК: 658:338.24; JEL classification: O13, Q18, R13
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-2>

КУБАТКО Віра Михайлівна, аспірантка кафедри обліку і економічного аналізу, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, <https://orcid.org/0009-0007-0311-5515>

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Кубатко В.М. Методичні засади оцінки використання продовольчого потенціалу підприємств.

Продовольчий потенціал підприємств є складною, багаторівневою категорією, у зв'язку з чим закономірності його функціонування розкриваються на основі комплексного системного дослідження. Для оцінки продовольчого потенціалу підприємств необхідна система показників, яка враховує фактичну динаміку і теоретичні передумови потенціалу підприємства. Оцінка продовольчого потенціалу підприємств є цілеспрямованим процесом визначення у грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного доходу, який має місце в певний проміжок часу в умовах конкурентного ринку.

У сучасних умовах використовуються різні підходи: системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, інноваційний тощо. Науковці виокремлюють порівняльний, витратний та результативний методи оцінки використання продовольчого потенціалу підприємств. Метою статті є аналіз існуючої методики використання продовольчого потенціалу в сучасних умовах. У процесі дослідження застосовано методи порівняння, аналізу, теоретичного та логічного узагальнення. Методологічною основою став діалектичний метод дослідження. У статті висвітлено наукові підходи щодо оцінки використання продовольчого потенціалу підприємств та з'ясовано переваги та недоліки порівняльного, витратного та результативного методів; доведено, що на використання продовольчого потенціалу впливають: принципи, які пов'язані з землею, будинками і спорудами; принципи, які базуються на потребі користувача; принципи, які пов'язані з ринковим середовищем; принципи найкращого і найефективнішого використання; запропоновано класифікацію чинників, які впливають на методи оцінки продовольчого капіталу: соціально-економічні; політичні; природно-кліматичні; фінансово-економічні; структурно-функціональні; соціально-трудова; матеріально-технічні; ринково-ситуаційні тощо.

Ключові слова: витратний метод, регіон, продовольчий потенціал, фактори, ресурси.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток концепції управління продовольчим потенціалом перетворюється на важливішу тенденцію, що перебуває в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції економічної думки. Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій у практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств. Існуючі теорії оцінки вартості продовольчого потенціалу мають багатовікову історію. Зокрема, правила експертної оцінки бізнесу з продажною ринковою вартості були розроблені відомим німецьким ученим-математиком Г. Лейбніцом ще в XVIII столітті. Сформовані за кордоном традиції й основні підходи можуть бути застосовані для проведення оцінки використання продовольчого потенціалу підприємств в сучасних умовах.

Для оцінки продовольчого потенціалу підприємств необхідна система показників, яка враховує фактичну динаміку і теоретичні передумови потенціалу підприємства. Оцінка продовольчого потенціалу підприємств є цілеспрямований процес визначення у грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного доходу, який

має місце в певний проміжок часу в умовах конкурентного ринку. Класифікацію методів оцінки можна провести відповідно до різних ознак, залежно від типів зв'язків ресурсів, процесів та отриманих результатів. Концепції і методи доповнюють один одного, при оцінці вартості потенціалу підприємств залежно від цілей оцінки, вартості, поставлених умов, стану самого об'єкта і економічного середовища використовують сполучення декількох методів. Отже, в умовах сьогодення актуалізується питання вдосконалення методики визначення вартості продовольчого потенціалу підприємств з точки зору їх ефективного та результативного використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам дослідження методики оцінки потенціалу підприємств присвячені праці: Бачевського Б. Є., Більського В. Г., Бузько І. Р., Воронкової О. Є., Гавви В. М., Олексюк О. І., Отенко І. П. та інших учених. Проте окремі аспекти методики визначення продовольчого потенціалу підприємств з точки зору їх ефективного та результативного використання все ще залишаються недостатньо опрацьованими та висвітленими в науковій літературі.