

5. Mel'nyk, V.H., Savchenko, I.P. (2023). «Effectiveness of innovative strategies to ensure sustainable development of enterprises». *Marketynh i menedzhment innovatsij*. № 3 (71). pp. 108-123.
6. Miller, D., Wilson, T. (2022). «Navigating Uncertainty: Innovative Strategies for Sustainable Development». *International Journal of Innovation Management*. Vol. 26. pp. 112-130.
7. Dubrova, I.M., Sokolova, T.Yu. (2022). «Strategies for sustainable development of enterprises in conditions of economic instability». *Aktual'ni problemy ekonomiky*. № 10 (240). pp. 34-49.
8. Robinson, L., Chen, Y. (2023). «Green Innovation and Sustainability in Dynamic Markets». *Journal of Sustainable Business and Innovation*. Vol. 19. pp. 202-218.
9. Yatsenko, O.V., Lysenko, N.S. (2023). «Use of innovative technologies to ensure sustainable development of enterprises». *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu*. № 5 (112). pp. 64-79.
10. Smith, A., Jones, B. (2023). «Strategic Innovation for Sustainable Development in Volatile Markets». *Journal of Business Research*. Vol. 76. pp. 113-127.
11. Johnson, P., Lee, K. (2023). «Sustainable Business Practices in the Age of Digital Transformation». *Journal of Cleaner Production*. Vol. 129. pp. 89-104.
12. Druhova, O.S. (2023). «Assessment methods as tools of strategic development of food industry enterprises». *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika*. Issue 18. pp. 80-86.
13. Turner, M., Davis, F. (2023). «Corporate Sustainability and Innovation Management in Volatile Markets». *Business Strategy and the Environment*. Vol. 32. pp. 140-157.
14. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

Abstract.

Khakhaliyev D., Miniailo N. Innovative strategies for sustainable development of enterprises in a changing market.

The article analyzes various approaches to innovation development for enterprises operating in volatile markets. It explores critical innovation strategies, including proactive, reactive, imitative, niche, mergers and acquisitions (M&A), open innovation, incremental, and radical strategies. The proposed utilization of these strategies aims to ensure sustainable development for enterprises, considering their specific activities and market conditions. Proactive Strategies are characterized by their focus on anticipating and shaping market trends – proactive strategies position companies as market leaders by developing new products and services ahead of market demand. Analyzing technological trends and innovations is highlighted, enabling enterprises to maintain a competitive edge by staying ahead of competitors. Reactive strategies, however, adapt to changes in market and consumer demand. This approach involves responding swiftly to market shifts and competitive innovations. Imitative Strategies involve replicating or adapting innovations introduced by other companies. Niche Strategies concentrate on serving narrow market segments or specific technological niches. Companies utilizing niche strategies aim to become specialists in their chosen fields, offering unique solutions tailored to specific customer needs. This approach requires deep understanding, specialization, and expertise, allowing enterprises to command premium prices due to the distinctiveness of their products or services. This approach accelerates innovation processes by integrating external capabilities while reducing competitive pressures. However, successful implementation of M&A strategies demands meticulous planning and effective management to achieve synergy between organizations. In conclusion, the article offers a comprehensive framework for selecting and implementing innovative strategies tailored to enterprises' specific needs and conditions in dynamic market environments. By strategically applying these approaches, enterprises can enhance their innovation capabilities, adapt to market changes effectively, and achieve sustainable development in the long term.

Keywords: innovation strategies, sustainable development, dynamic market, proactive strategies, reactive strategies, imitative strategies, niche strategies, mergers and acquisitions, open innovation, incremental strategies, radical strategies, university partnerships, R&D, competitive advantage, market stability.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Хахалев Д.О., Мініайло Н. Інноваційні стратегії сталого розвитку підприємств в умовах мінливого ринку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 4. С. 59-65.

Khakhaliyev D., Miniailo N. Innovative strategies for sustainable development of enterprises in a changing market. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 4, pp. 59-65.

УДК: 65.014; JEL classification: D04, D23, D29, L23, M11, M21

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

КАЗЬМІН Ілля Олександрович¹, аспірант кафедри менеджменту та бізнесу,
<https://orcid.org/0000-0002-4278-3395>
МОСУМОВА Айнура Кярам кизи¹, доктор філософії, викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, <http://orcid.org/0009-0003-6918-7643>

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Казьмін І.О., Мосумова А.К. Формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства в сучасних умовах.

Трансформаційні зміни як частина розвитку та діяльності підприємств потребують розроблення відповідного теоретико-методологічного обґрунтування пріоритетів та інструментів для використання потенціалу організаційних перетворень. Ефективність таких змін залежить від сформованого потенціалу організаційних трансформацій підприємства, що характеризує його здатність до ефективних змін у структурі, процесах, культурі і стратегії з метою адаптації до зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей. Також з'ясовано чинники формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства в сучасних умовах. Обґрунтовано напрями та перелік показників оцінювання 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 і структуру таких маркерів, залежно від напрямку аналізу.

¹Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Ключові слова: потенціал організаційних трансформацій підприємства, розвиток, готовність до змін, трансформаційний процес, цифрові технології, ефективність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Трансформаційні зміни як складова розвитку та функціонування підприємств вимагають створення відповідного теоретико-методичного обґрунтування пріоритетів та інструментів використання потенціалу організаційних трансформацій. Це необхідно для виявлення тенденцій формування просторових імперативів розвитку та взаємозв'язків між потенціалом організаційних трансформацій, цілями й інтересами суб'єктів господарювання. Кожне підприємство стикається з постійними структурними трансформаціями та адаптаціями. Воно може успішно функціонувати та досягати стратегічних цілей лише за умови, що його структурно-організаційні зміни забезпечують необхідний рівень розвитку та адаптовані до вимог поточного зовнішнього та внутрішнього середовища. Вимоги до таких змін виникають як з внутрішнього середовища підприємства, що включає потреби у ресурсах, економічних інтересах, модернізації та зростанні вартості, так і з зовнішнього середовища, що включає глобалізацію та зміну ринків, цифровізацію, конкуренцію, технологічні інновації, нове законодавство та соціальні фактори.

Ефективність організаційної трансформації загалом треба визначати за її впливом на якість управління та результати підприємства. Таким чином, організаційна трансформація здатна стати фундаментом для практичного впровадження принципів управління за результатами, зважаючи на спроможність подолати попередні обмеження. Наведені факти доводять своєчасність і актуальність розгляду обраної теми в сучасній науковій площині менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі складові організаційних перетворень у межах підприємств у нашій країні та закордонного бізнесу знайшли своє відображення у напрацюваннях багатьох учених-теоретиків і практиків. У своїх працях цю проблематику та шляхи її вирішення досліджували такі науковці, як: Т. Альошина, Т. Власенко, М. Зінюк, В. Дергачова, Ю. Воржаківа, О. Кишківська, Д. Козенков, Т. Порудеєва, В. Рябцев, К. Скрипник О. Хлебінська та інші.

На основі узагальнення вже наявних у літературі результатів досліджень зарубіжної та української наукової спільноти треба відзначити, що вивчення питання підвищення ефективності діяльності через організаційні перетворення має свою складність через те, що процеси, пов'язані з його забезпеченням, розвиваються дуже швидко, ускладнюючи набуття необхідного досвіду управління цією процедурою. Однак позитивною рисою є те, що спостерігається активний розвиток цифрових технологій у управлінні, які в сучасних реаліях набирають обертів і поширюються. Також важливо констатувати, що в умовах повномасштабної війни в Україні цей момент стає вкрай актуальним, і керівництво зобов'язане негайно реагувати на динаміку зовнішнього середовища, а також упровадження цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності, введення нових способів

комунікацій з громадськістю, що потребує швидкого вирішення та реагування на проблеми і сформовані виклики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретико-методологічних аспектів формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процеси господарювання кожного підприємства пов'язані з безперервними організаційними трансформаціями та адаптацією до них. Потенціал організаційних трансформацій підприємства потребує постійного моніторингу його стану та резервів посилення.

Зміни, пов'язані з цифровим розвитком, особливо поширені останнім часом, але і в цьому колі питань є істотні проблеми. Треба погодитися з думкою М. Зінюка [1], що занадто часто підприємства охоче впроваджують нові цифрові технології чи трансформаційні ініціативи без системного підходу до вимірювання, аналізу та вдосконалення інших, пов'язаних бізнес-процесів. Зазначимо, що вдосконалені бізнес-процеси можуть змінювати пріоритети при розподілі ресурсів підприємства, основні функціональні сфери підприємства, які забезпечують реалізацію виробничої й організаційної діяльності. Водночас процес ухвалення рішень орієнтований переважно на використання інтегрованої інформаційної бази, що формується на нижчих рівнях управління, і на потоки даних від зовнішніх щодо підприємства структур, одержуваних за допомогою нових телекомунікаційних засобів і сервісів, що спираються на них [2, С. 62; 3, С. 10].

З наукової та практичної точки зору важливим є розуміння сучасних тенденцій і пов'язаних з ними проблем, які необхідно враховувати під час обґрунтування рішень щодо організаційних трансформацій взагалі та готовності до них персоналу зокрема. У загальному вигляді потенціал організаційних трансформацій підприємства можна визначити як його здатність до ефективних змін у 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 таких основних чинників, зображених на рис. 1.

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 під час впровадження змін. За таких умов працівники повинні бути відкритими до змін і готовими приймати нові ідеї. Чітка стратегія та бачення майбутнього розвитку, що спрямовують організаційні трансформації та визначають напрям змін, у

сучасних реаліях є проблемними через безпекову ситуацію в Україні та турбулентність на зовнішніх ринках. Достатність фінансових, людських і матеріальних ресурсів для реалізації змін включає інвестиції в навчання і розвиток персоналу, нові

технології та інфраструктуру. Важливим під час забезпечення наведених чинників є стан наявних бізнес-процесів і технологій. Зрозуміло, що наявність гнучких і ефективних процесів, а також сучасних технологій може підтримувати трансформації.

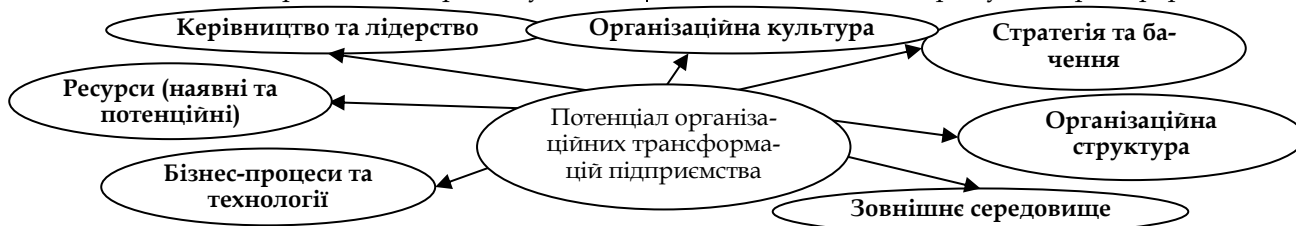


Рис. 1. Чинники формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства

Щодо організаційної структури, то відзначимо, що саме її гнучкість дозволяє швидко адаптуватися до нових умов і вимог. Водночас 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 внутрішніх і зовнішніх факторів. Отже, з метою пошуку шляхів забезпечення розвитку підприємства в Україні актуальним і цікавим з наукової точки зору стає питання щодо з'ясування реального стану та перспектив організаційних трансформацій у сучасних умовах. У науковій літературі, присвяченій цим питанням, доводиться доцільність застосування окремих інструментів і методів оцінювання, серед яких:

1. Опитування та анкетування, спрямоване на виявлення ставлення працівників до змін, оцінювання їхньої готовності та визначення рівня підтримки з боку керівництва.

2. SWOT-аналіз, який передбачає визначення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, пов'язаних з майбутніми організаційними змінами.

3. Інтерв'ю та фокус-групи мають результати у разі проведення глибоких інтерв'ю та дискусій з керівниками та ключовими працівниками для розуміння їхнього бачення і готовності до трансформацій.

4. Аналіз основних показників ефективності (КРІ), що застосовується з метою оцінювання поточних показників ефективності та визначення тих, які потребують покращення у процесі трансформації.

5. Аудит організаційної культури, яка передбачає оцінювання поточної культури організації та, що вкрай важливо, її відповідність вимогам майбутніх змін.

Загалом готовність до організаційних перетворень визначається комплексним підходом, який враховує різні складові діяльності підприємства та забезпечує цілісне розуміння його підготовленості до змін.

Окремо на прикладі соціологічного опитування з цих складових серед персоналу підприємств можна показати місце оцінювання потенціалу організаційних трансформацій. Головна умова – це релевантність вибірки, отже до складу експертної групи мають увійти: керівники підприємств та організації різних форм власності та видів діяльності; їхні заступники 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, а також розроблення пропозицій щодо напрямів розвитку підприємства, наведена на рис. 2.

За результатами узагальнення здобутків [4, 5, 6, 7, 8] визначено, що оцінювання потенціалу організаційних трансформацій підприємства може здійснюватися за кількома параметрами чи групою визначальних показників залежно від розміру досліджуваного суб'єкта господарювання, його ринкової позиції в сучасних реаліях, виду організаційних змін та, відповідно, від необхідного напрямку аналізу (табл. 1).

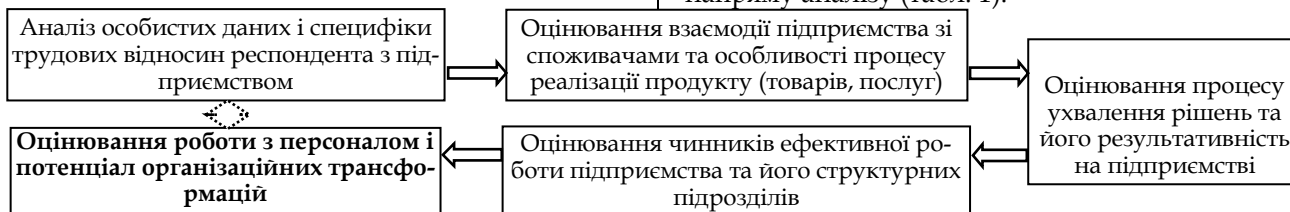


Рис. 2. Взаємозв'язок блоків питань анкети щодо аналізу стану та перспектив організаційних трансформацій як основи розвитку підприємств. Джерело: складено автором.

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 їхню

ефективність. Вони дозволяють керівництву підприємства контролювати процес трансформації та вчасно вносити необхідні корективи.

Таблиця 1

Напрями та показники оцінювання 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	Оцінювання лідерських якостей і 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 і 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 у 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 наявних бізнес-процесів. Використання інструментів процесного управління. Співвідношення результатів і витрат на їхні 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 факторів	Стратегія та бачення; зовнішнє середовище; організаційна культура	Аналіз ринкових умов і конкурентного середовища. Вплив законодавчих і регуляторних вимог.

Джерело: розроблено авторами

Визначення маркерів трансформаційного процесу загалом потрібно для таких цілей:

1. Вимірювання прогресу. Маркери дозволяють оцінювати, наскільки успішно іде процес трансформації, порівняно 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. Оцінювання ефективності. Визначені заздалегідь, ще на етапі планування, маркери допомагають оцінити ефективність впроваджених змін і їхній вплив на роботу підприємства. Цей процес включає оцінювання фінансових результатів, продуктивності, задоволеності працівників і клієнтів.

4. Комунікація та залучення. Використання маркерів трансформаційного процесу сприяє прозорості процесу трансформації. Працівники та інші зацікавлені сторони можуть бачити

реальні результати змін, що підвищує їхню залученість і підтримку.

5. Спрощення стратегічного управління. Маркери забезпечують керівництву 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 забезпечує гнучкість і динамічність процесу змін.

Прикладами маркерів трансформаційного процесу можуть бути:

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

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

3) показники задоволеності клієнтів (зростання рівня задоволеності клієнтів і їх лояльності;

зниження кількості скарг і збільшення позитивних відгуків);

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

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

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 організації (ключових осіб, груп) з поточного стану в майбутній стан з передбачуваними вигодами для бізнесу [9]. Вони забезпечують інструменти для вимірювання прогресу, виявлення проблем, оцінювання ефективності та ухвалення обґрунтованих рішень, що в результаті сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У світовій і вітчизняній практиці ведення бізнесу та менеджменту організаційні трансформації здатні охопити не лише зміни у бізнес-

процесах, що стосуються функціональних сфер, а й процеси формування маркетингової політики, управління капіталом і розвитком персоналу. Ефективність таких змін залежить від сформованого потенціалу організаційних трансформацій підприємства, що характеризує його здатність до ефективних змін у структурі, процесах, культурі і стратегії з метою адаптації до зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей. Також з'ясовано 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 оцінювання 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 і структуру таких маркерів. Акцентовано увагу на невирішених проблемах зі стратегічним позиціонуванням підприємства, залежно від ризиків діяльності та специфіки трансформаційного процесу, що і стане тематикою у наступних дослідженнях.

Література.

1. **Зінюк М.С.** Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57>.
2. **Дергачова В.В., Воржаківа Ю.П., Хлебінська О.І.** Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. Випуск 14. С. 60-68.
3. **Андрос С.В.** Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 4 (10). С. 5-13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3757950>.
4. **Власенко Т., Ревенко О.** Управління розвитком підприємства на основі комплексної технології: стратегічний та інноваційний аспект. *Development Service Industry Management*. 2023. Випуск 4. С. 16-20. DOI: [https://doi.org/10.31891/DSIM-2023-4\(2\)](https://doi.org/10.31891/DSIM-2023-4(2)).
5. **Порудєєва Т.В., Кишківська О.Л., Скрипник К.М.** Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 568-572. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>.
6. **Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В.** Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122-132. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122>.
7. Digital trends study: 2020 is the year of cx-centric business transformation. 2020. URL: <https://blog.adobe.com/en/2020/02/08/digital-trends-study-2020-is-the-year-of-cx-centric-business-tr.html#gs.vlqmqjy>.
8. **Тимків О.** Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. DOI: <https://doi.org/2524-0072/2024-59-156>.
9. **Зосим М.** Управління змінами (Change management). 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/change-management/>.

References.

1. **Ziniuk, M.S.** (2021). «Assessing the effectiveness of digital transformation in business». *Ekononika ta suspil'stvo*. Issue 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57>.
2. **Derhachova, V.V., Vorzhakova, Yu.P., Khlebyns'ka, O.I.** (2021). «Organization of business processes in the minds of digitalization». *Visnyk KhNU imeni V.N. Karazina. Serii: Mizhnaroni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*. Issue 14. pp. 60-68. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>.
3. **Andros, S.V.** (2019). «Digitalization and entrepreneurship: new trends in innovative development». *Ekononichnyj zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*. № 4 (10). pp. 5-13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3757950>.
4. **Vlasenko, T., Revenko, O.** (2023). «Management of enterprise development based on integrated technology: strategic and innovative aspect». *Development Service Industry Management*. Issue 4. pp. 16-20. DOI: [https://doi.org/10.31891/DSIM-2023-4\(2\)](https://doi.org/10.31891/DSIM-2023-4(2)).
5. **Porudieieva, T.V., Kyshkovs'ka, O.L., Skrypnyk, K.M.** (2018). «Theoretical foundations of change management in enterprises». *Ekononika i suspil'stvo*. Issue 19. pp. 568-572. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>.
6. **Riabtsev, V.A., Kozenkov, D.Ye., Al'oshyna, T.V.** (2023). «Change management as a necessary element in the development of industrial enterprises». *Ekononichnyj visnyk*. № 1. pp. 122-132. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122>.
7. Digital trends study: 2020 is the year of cx-centric business transformation. 2020. Available at: <https://blog.adobe.com/en/2020/02/08/digital-trends-study-2020-is-the-year-of-cx-centric-business-tr.html#gs.vlqmqjy>.

8. Tymkiw, O. (2024). «The essence and importance of change management in the activities of enterprises». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 59. DOI: <https://doi.org/2524-0072/2024-59-156>.

9. Zosym, M. (2022). *Upravlinnia zminamy* (Change management). [Change management]. Available at: <https://www.maxzosim.com/change-management/>.

Abstract.

Kazmin I., Mosumova A. Formation of the potential of organizational transformations of the enterprise in modern conditions.

Transformational changes, a vital part of the evolution and operations of enterprises, necessitate the development of a sound theoretical and methodological framework. This framework is essential for leveraging the potential of organizational transformations. The effectiveness of such changes is contingent on the enterprise's formed potential, which signifies its capacity to enact impactful changes in structure, processes, culture, and strategy. This adaptability is key to thriving in the external environment, enhancing competitiveness, and achieving long-term goals. The article's clear goal of studying the theoretical and methodological aspects of forming this potential in modern conditions keeps the focus of the audience on the purpose of the study. The factors that shape the potential of organizational transformations in enterprises under modern conditions are elucidated. These factors, including management and leadership, organizational culture, strategy and vision, existing and potential resources, business processes and technologies, and the external environment, play a significant role in determining the potential of organizational transformations. Therefore, to find ways to ensure the development of the enterprise, it became interesting from a scientific point of view to find out the natural state and prospects of organizational transformations in modern conditions. The state of the transformation process at the enterprise can be assessed based on surveys and questionnaires, SWOT analysis, analysis of key performance indicators (KPI), interviews of managers and focus groups, and audit of organizational culture. In this regard, the place of assessing the potential of organizational transformations in such methodical approaches is determined. The study substantiates the directions and list of indicators for assessing the current state of the enterprise and its readiness for organizational transformations. This research underscores the practical implications of determining the markers of the transformational process at the enterprise, a crucial step for the successful implementation of organizational changes. The composition and structure of such markers were analyzed, providing valuable insights depending on the direction of analysis and offering practical guidance for enterprises undertaking transformational changes.

Keywords: potential of organizational transformations of the enterprise, development, readiness for changes, transformational process, digital technologies, efficiency.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

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.

Kazmin I., Mosumova A. Formation of the potential of organizational transformations of the enterprise in modern conditions. *Actual problems of innovative economy and law*. 2024. No. 4, pp. 65-70.

УДК: 005:620.9:622; JEL classification: M 10
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-13>

СВІНЦОВ Олександр Миколайович¹, доктор економічних наук, професор, професор кафедри математики та економіки, <https://orcid.org/0000-0002-6047-457X>
КОЦКО Тарас Аркадійович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», <https://orcid.org/0000-0002-0111-0784>
ВОРОНЧАК Іван Осипович¹, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри математики та економіки, <https://orcid.org/0000-0002-0309-5282>

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Свінцов О.М., Коцко Т.А., Ворончак І.О. Управління розвитком підприємств паливно-енергетичного комплексу на засадах процесноорієнтованого підходу.

У статті досліджуються можливості розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу України на основі реалізації процесноорієнтованого підходу до управління. Процесноорієнтований підхід розглядається як інструмент розвитку підприємств в умовах посилення ресурсних обмежень. Акцентується увага на необхідності визначення базових задач при формуванні політики розвитку підприємств у сучасних умовах, а саме: безпекова орієнтація політики, надійність систем енергетики, операційна гнучкість та економічна ефективність. Розкрито суперечливий характер поєднання таких завдань. Доведено, що саме процесний підхід дозволяє створити можливості подолання зазначених суперечностей та сформуванню передумов розвитку підприємств. Обґрунтовано необхідність пошуку управлінських моделей, які б інтегрували функціонально-орієнтований та процесний підходи до управління, дозволяючи орієнтуватись на принципи економічної безпеки, пріоритети гнучкості та економічної ефективності.

Ключові слова: розвиток підприємства, процесноорієнтований підхід, паливно-енергетичний комплекс, економічна безпека, операційна гнучкість, надійність систем енергетики, економічна ефективність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Забезпечення ефективного розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) України в умовах критичного поглиблення ресурсних обмежень та посилення дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища потребує системного переосмислення управлінської політики, пошуку нових управлінських підходів, виходу за

межі традиційної філософії управління, навіть якщо такі кроки пов'язані з суттєвими ризиками стратегічного характеру. Одним із таких підходів є процесний підхід [1-3], антикризова ефективність якого доведена багатьма компаніями різних сфер діяльності. Процесний підхід залишається в об'єктивній увазі і багатьох українських компаній паливно-енергетичної сфери, які,

¹Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка