

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

ТРЕТЯК Антон Валерійович

науковий співробітник відділу економіки, менеджменту і трансферу інновацій
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
<https://orcid.org/0009-0009-1037-902X>

Стаття присвячена дослідженню процесу розвитку підприємства як результату впровадження організаційних трансформацій у сучасних умовах.

Доведено, що сучасне динамічне середовище вимагає від підприємств постійної адаптації до нових умов. Організаційні трансформації стали важливим інструментом для підтримки конкурентоспроможності та реагування на зміни ринку.

Встановлено, що використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність процесів, покращити якість обслуговування клієнтів та створювати продукти, які відповідають індивідуальним потребам.

Обґрунтовано, що під час трансформації виникає опір персоналу, ризик втрати ресурсів та проблеми з інтеграцією нових процесів. Проте ці виклики можуть бути зменшені завдяки лідерству, підтримці команди, якісній комунікації та чіткому плануванню.

Визначено, що організаційні трансформації дозволяють підприємствам розвивати стійкі бізнес-моделі, що підтримують економічну, соціальну та екологічну відповідальність. Це підвищує довіру з боку клієнтів і зміцнює репутацію на ринку.

Ключові слова: *бізнес-середовище, інновації, конкурентоспроможність, організаційні трансформації, розвиток підприємства, сталий розвиток, цифровізація.*

ENTERPRISE DEVELOPMENT AS A RESULT OF IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS IN MODERN CONDITIONS

TRETIAK Anton

Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

The topic's relevance is due to the rapid changes in the global economy, the increasing role of digital technologies, and the intensification of competition between enterprises. In the modern business environment, enterprises must adapt quickly to remain competitive and meet new market requirements. This necessitates the implementation of organizational transformations, which include changes in the structure of the enterprise, its management, business processes, and corporate culture.

The article is devoted to the study of enterprise development as a result of implementing organizational transformations in modern conditions.

It has been proven that the modern dynamic environment requires enterprises to adapt to new conditions constantly. Organizational transformations have become essential for maintaining competitiveness and responding to market changes.

It has been established that the use of modern technologies allows for increasing the efficiency of processes, improving the quality of customer service, and creating products that meet individual needs.

It is substantiated that during transformations, personnel resistance, the risk of resource loss, and problems with integrating new processes are present. However, these challenges can be reduced through leadership, team support, quality communication, and clear planning.

Organizational transformations allow enterprises to develop sustainable business models that support economic, social, and environmental responsibility. This increases customer trust and strengthens the company's reputation in the market.

It has been proven that transformations open prospects for enterprises to diversify products, expand their audience, and go international, allowing them to be more stable and competitive.

Keywords: *business environment, innovation, competitiveness, organizational transformations, enterprise development, sustainable development, digitalization.*

ТРЕТЯК, А. (2024). РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Development Service Industry Management*, (3), 286–290. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(38\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(38))

TRETIAK, A. (2024). ENTERPRISE DEVELOPMENT AS A RESULT OF IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS IN MODERN CONDITIONS. *Development Service Industry Management*, (3), 286–290. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(38\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(38))

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

Актуальність теми обумовлена швидкими змінами, що відбуваються у глобальній економіці, підвищенням ролі цифрових технологій та посиленням конкуренції між підприємствами. У сучасному бізнес-

середовищі підприємства змушені швидко адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати новим вимогам ринку. Це зумовлює необхідність проведення організаційних трансформацій, які охоплюють зміни в структурі підприємства, його управлінні, бізнес-процесах та корпоративній культурі.

Організаційні трансформації дозволяють підприємствам підвищити ефективність роботи, оптимізувати використання ресурсів та покращити взаємодію між відділами, що сприяє їхньому сталому розвитку. В умовах цифровізації ці зміни особливо важливі, оскільки сучасні технології надають нові можливості для вдосконалення операційних процесів, аналізу даних і прийняття рішень. Впровадження організаційних трансформацій дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов, швидше реагувати на ринкові зміни, краще задовольняти потреби клієнтів та ефективніше конкурувати.

Тож, дослідження розвитку підприємств через організаційні трансформації є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє виявити найкращі підходи до управління змінами та забезпечення довгострокового успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Різні аспекти щодо питання управління організаційними трансформаціями підприємств розглянуті у працях вітчизняних вчених, таких як: С. Бай, Л. Гордієнко, Є. Гринь, Т. Гринько, Т. Гвінішвілі, Л. Денисенко, К. Немашкало та інші.

Незважаючи на велику кількість наукових праць з цього питання, проте в сучасних умовах вони вимагають подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної роботи є дослідження процесу розвитку підприємства як результату впровадження організаційних трансформацій у сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Успішні організаційні трансформації є важливим кроком на шляху до стабільного та ефективного розвитку підприємства, яке здатне швидко адаптуватися та створювати довгострокові цінності для клієнтів і суспільства.

Основні тенденції організаційних трансформацій сьогодні формуються під впливом стрімких змін на ринку, зростаючої конкуренції, технологічного прогресу та вимог споживачів (рис.1, складено на основі 1, 2, 3).

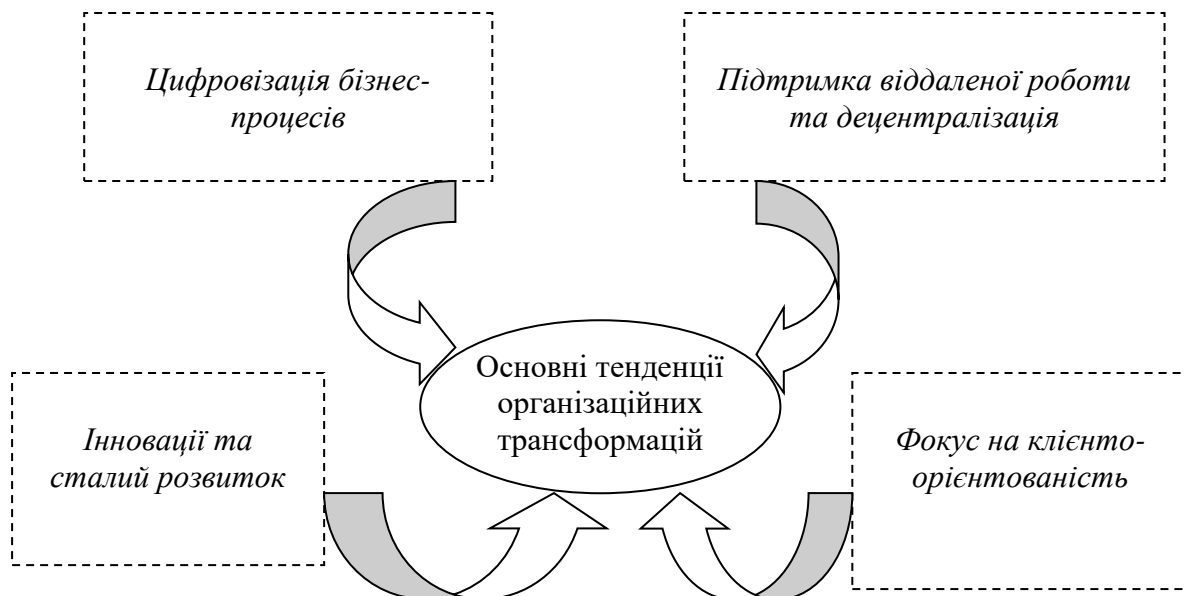


Рис. 1. Основні тенденції організаційних трансформацій на підприємствах у сучасних умовах

Назвемо деякі основні пояснення щодо них:

1. *Цифровізація бізнес-процесів.* Багато підприємств інтегрують автоматизовані системи для виконання типових завдань, що знижує навантаження на співробітників і підвищує продуктивність. Наприклад, автоматизація обробки даних, складання звітності, управління складом тощо. Сьогодні штучний інтелект допомагає прогнозувати тенденції, оптимізувати процеси та приймати обґрунтовані рішення. Багато підприємств переходять на цифрові інструменти для внутрішньої та зовнішньої комунікації, що полегшує роботу, особливо в умовах віддаленої роботи.

2. *Підтримка віддаленої роботи та децентралізація.* Пандемія COVID-19, військові дії підштовхнули підприємства до масового впровадження віддаленої роботи, що змінило багато процесів. Багато організацій продовжують підтримувати цю практику, оскільки вона підвищує гнучкість, дозволяє зменшити витрати на оренду офісів та забезпечує співробітникам кращий баланс між роботою і особистим життям.

3. *Фокус на клієнтоорієнтованість.* Підприємства все більше орієнтуються на потреби окремих клієнтів, надаючи можливість персоналізувати продукцію чи послуги. Це стає можливим завдяки аналізу даних про клієнтів та їх уподобання. Багато підприємств змінюють процеси для покращення обслуговування клієнтів, зокрема, за допомогою чат-ботів, онлайн-консультацій і вдосконалення процесів повернення або підтримки.

4. *Інновації та сталий розвиток.* Багато підприємств інтегрують принципи екологічної стійкості у свою діяльність. Це включає перехід на енергоефективні технології, зниження викидів, переробку матеріалів тощо. Такий підхід допомагає зміцнити репутацію підприємства, а також відповідати зростаючим вимогам споживачів.

Ці тенденції дозволяють бізнесу оперативно реагувати на зміни, адаптуватися до запитів ринку і зберігати конкурентні переваги.

Організаційні трансформації, хоч і є важливим фактором розвитку підприємства, але можуть супроводжуватися численними проблемами та ризиками. Водночас перспективи розвитку підприємства у контексті цих трансформацій відкривають значні можливості для досягнення успіху. Більш детальніше розглянемо обидва аспекти.

Серед основних проблем та ризиків слід назвати, в тому числі:

1. Опір змінам з боку персоналу, який, в першу чергу, виявляється у психологічному бар'єрі та відсутності розуміння цілей змін. Співробітники часто негативно сприймають зміни, бо звикли до певних процедур та умов роботи. Це може викликати стрес і незадоволеність, що знижує продуктивність. У той же час, якщо працівники не розуміють, для чого потрібні зміни, вони можуть чинити опір. Це особливо актуально, якщо керівництво не спілкується чітко про цілі та очікувані результати.

2. Недостатня підтримка з боку керівництва, що виявляється у відсутності лідерства та невизначеності ролей. Керівники мають відігравати важливу роль у підтримці трансформацій, але якщо вони не залучені або не демонструють готовність до змін, це ускладнює процес. Крім того, без чіткого визначення відповідальності під час трансформацій можливий хаос, коли співробітники не знають, хто за що відповідає.

3. Недостатнє фінансування та ресурсні обмеження – це про фінансовий тиск, брак часу та людських ресурсів. Трансформації потребують значних інвестицій, які можуть перевищити бюджетні можливості підприємства. Це може призвести до призупинення проекту або зниження якості впроваджуваних рішень. Впровадження трансформацій вимагає часу і зусиль персоналу, що може створити додаткове навантаження та навіть виснаження працівників.

4. Технологічні ризики, які складаються з невдачі впровадження нових технологій та кібербезпеки. Успішність цифрової трансформації часто залежить від впровадження технологій, які можуть не відповідати інфраструктурі або вимогам компанії. Ще слід пам'ятати, що під час трансформацій підвищується ризик кібератак, особливо якщо йдеться про великі обсяги даних. Відсутність адекватних заходів безпеки може призвести до серйозних втрат.

5. Складність інтеграції нових процесів, в тому числі: сумісність процесів та необхідність навчання персоналу. Коли застосовуються нові підходи або технології, можуть виникнути проблеми із сумісністю зі старими системами, що знижує ефективність. Крім того, зміни часто вимагають нових знань та навичок, що потребує часу та витрат на навчання персоналу.

6. Ризики стратегічних помилок – це, в першу чергу, невідповідність трансформацій стратегії бізнесу та ризик втрати клієнтів. Іноді керівництво приймає рішення про зміни, які не відповідають довгостроковій стратегії або потребам ринку, що може призвести до втрати конкурентних переваг. Більш того, трансформації можуть порушити звичний режим обслуговування клієнтів, що може негативно вплинути на їхню лояльність.

Щодо перспектив розвитку підприємств у контексті організаційних трансформацій, то серед ключових назвемо такі:

1. Підвищення конкурентоспроможності. Трансформації дозволяють підприємствам впроваджувати інновації, що виділяє їх на фоні конкурентів. Це особливо важливо у швидко змінюваних галузях, де нові продукти та сервіси стають ключем до збереження позицій на ринку. Завдяки більш гнучким процесам і зниженню зайвих процедур підприємства можуть швидше реагувати на потреби ринку, що дає змогу краще конкурувати з іншими гравцями.

2. Оптимізація витрат і підвищення ефективності. Впровадження цифрових технологій дозволяє зменшити операційні витрати і підвищити ефективність працівників, оскільки автоматизуються рутинні та складні процеси. Трансформації дозволяють краще управляти ресурсами, скорочуючи витрати та знижуючи навантаження на працівників.

3. Збільшення задоволеності клієнтів. Оновлені процеси дозволяють більш оперативно реагувати на запити клієнтів і надавати персоналізований сервіс, що підвищує їхню лояльність. Використання великих

даних дозволяє створювати продукти, які відповідають індивідуальним потребам клієнтів, що сприяє зростанню задоволеності.

4. Розширення ринкових можливостей. Трансформації відкривають можливості для розробки нових продуктів, що дозволяє підприємству охоплювати нові ринки та збільшувати свою аудиторію. Успішно проведені трансформації дають можливість підприємствам розширювати свою присутність у нових регіонах або країнах, адаптуючи продукти і послуги під потреби місцевих споживачів.

5. Сталий розвиток і соціальна відповідальність. Підприємства, які інтегрують сталий розвиток у свою діяльність, отримують довіру клієнтів та партнерів, що зміцнює їхню репутацію на ринку. Підприємства, які приділяють увагу соціальним ініціативам та підтримують громаду, стають більш привабливими для клієнтів і співробітників, що позитивно впливає на їхній розвиток.

Як бачимо, організаційні трансформації, незважаючи на проблеми і ризики, надають підприємствам великі перспективи розвитку і можливість стати гнучкими, ефективними та стійкими гравцями на ринку.

В Україні чимало підприємств успішно здійснили організаційні трансформації, адаптуючись до змін на ринку, технологічних викликів і нових потреб клієнтів. Наведемо декілька прикладів вітчизняних підприємств, які пройшли через значні трансформації, а саме:

1. Акціонерне товариство «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» (далі – Нафтогаз), яке у паливно-енергетичному комплексі країни посідає провідне місце. Нафтогаз за останні роки здійснив масштабну реорганізацію, переходячи від централізованої радянської структури до сучасної моделі управління. Підприємство впровадило більш прозорі процеси управління, здійснило реструктуризацію, оптимізувало витрати та розширило діяльність на міжнародних ринках.

Нафтогаз здійснив анбандлінг (розділення функцій видобутку, транспортування та розподілу газу), який дозволив підвищити ефективність управління та забезпечити більшу прозорість у стосунках з Європейським Союзом [1]. Результатом стало підвищення ефективності роботи, збільшення прозорості, вихід на європейський газовий ринок і зниження залежності від російського газу.

2. «Укрпошта», яка пройшла значну цифрову та операційну трансформацію. Підприємство впровадило цифрові рішення, модернізувало логістичні процеси і розширило асортимент послуг, зокрема фінансових. Ключовими змінами стали впровадження сучасних ІТ-систем, розробка мобільного додатка, відкриття логістичних хабів і переведення частини процесів в онлайн. Укрпошта також працює над підвищенням якості обслуговування та розширенням присутності у віддалених населених пунктах [6].

Результатом такої трансформації є підвищення ефективності роботи, зростання доходів, розширення ринку завдяки виходу на міжнародну доставку та розвиток фінансових послуг для населення.

3. «Нова Пошта», яка стала лідером на ринку логістичних послуг в Україні завдяки інноваціям та оперативним змінам, спрямованим на покращення якості обслуговування клієнтів і зростання швидкості доставки. Підприємство активно інвестує в автоматизацію та цифрові технології.

Серед ключових змін – впровадження сортувальних центрів з автоматизацією процесів, запуск мобільного додатка, який дозволяє відстежувати посилки, створення поштоматів по всій Україні для зручності клієнтів [9].

Результатом такої трансформації є підвищення швидкості обслуговування, покращення клієнтського досвіду, збільшення ринкової частки та вихід на міжнародний ринок.

4. ТОВ «Розетка. UA» - підприємство, яке здійснило значну трансформацію від стандартного інтернет-магазину електроніки до багатофункціональної торговельної платформи, де продаються товари різних категорій, зокрема продукти харчування та товари для дому.

Серед ключових змін – розширення асортименту, перехід до моделі маркетплейсу, коли сторонні продавці можуть розміщувати свої товари на платформі, а також розвиток інфраструктури доставки й впровадження інновацій у логістиці.

І як результат – зростання обсягів продажів (чистий прибуток за 2023 рік складав 12 016 000 грн), залучення більшої аудиторії, зміцнення позицій як провідної e-commerce платформи в Україні [4].

5. «Метінвест» - один з найбільших металургійних холдингів в Україні, який здійснив технологічну і структурну трансформацію, щоб покращити продуктивність та знизити вплив на довкілля [5].

Серед суттєвих змін назвемо впровадження сучасних екологічних технологій на виробництві, автоматизацію процесів управління, зниження енергоспоживання та оптимізацію виробничих процесів.

Результатом є підвищення ефективності роботи, зниження витрат на виробництво та екологічного навантаження, а також покращення якості продукції.

6. Приватбанк, який після націоналізації у 2016 році пройшов значну цифрову трансформацію, що зробила його лідером серед українських банків за рівнем впроваджених інновацій.

Суттєвими змінами є впровадження онлайн-банкінгу, який став доступним через мобільний додаток Privat24, автоматизація багатьох процесів, розробка нових цифрових продуктів і сервісів для клієнтів [8].

Результат – створення сучасного, доступного та зручного банкінгу, що приваблює нових клієнтів і підвищило лояльність існуючих.

Ці приклади ілюструють, як українські підприємства адаптуються до умов ринку, вдосконалюють операційні процеси та впроваджують інновації.

Тож, організаційні трансформації є інструментом, який допомагає підприємствам не тільки виживати, але й розвиватися в умовах, що змінюються, забезпечуючи стійкий успіх у довгостроковій перспективі. Приклади успішних трансформацій вітчизняних підприємств яскраво показують, що такі зміни є важливими для того, щоб підприємство могло:

- розширювати ринки та швидко інтегруватися у нові ринкові сегменти;
- покращувати клієнтський досвід, забезпечуючи інноваційні рішення та зручний сервіс;
- залучати та утримувати кваліфіковані кадри, створюючи привабливу корпоративну культуру;
- зберігати конкурентоспроможність на глобальному ринку, вчасно реагуючи на зовнішні виклики;
- оптимізувати витрати та підвищувати ефективність, забезпечуючи сталий фінансовий розвиток.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Сучасне динамічне середовище вимагає від підприємств постійної адаптації до нових умов. Організаційні трансформації стали важливим інструментом для підтримки конкурентоспроможності та реагування на зміни ринку.

2. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність процесів, покращити якість обслуговування клієнтів та створювати продукти, які відповідають індивідуальним потребам.

3. Під час трансформацій виникає опір персоналу, ризик втрати ресурсів та проблеми з інтеграцією нових процесів. Проте ці виклики можуть бути зменшені завдяки лідерству, підтримці команди, якісній комунікації та чіткому плануванню.

4. Організаційні трансформації дозволяють підприємствам розвивати стійкі бізнес-моделі, що підтримують економічну, соціальну та екологічну відповідальність. Це підвищує довіру з боку клієнтів і зміцнює репутацію на ринку.

5. Трансформації відкривають перед підприємствами перспективи диверсифікації продуктів, розширення аудиторії та виходу на міжнародний рівень, дозволяючи бути більш стабільними та конкурентоспроможними.

Література

1. Анбандлінг в Україні: що означає та як працює. URL: https://24tv.ua/anbandling_naftogaz_ukrayina_shho_tse_zakon_anbandling_znachennya_n1245973
2. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій: [монографія]. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.
3. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595_10.32702/2307-2105-2018.10.44
4. Компанія перебуває в індексі Опендатабота – найкращі підприємства України.. URL: <https://opendatobot.ua/c/37193071>
5. Метінвест. Про компанію. <https://metinvestholding.com/ua>
6. Михайло Федоров: Укрпошта збільшує перелік послуг з Дією. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mikhailo-fedorov-ukrposhta-zbilshue-perelik-poslug-z-dieyu>
7. Немашкало К. Р., Остріков В. В., Малюк О. Г. Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. Всеукраїнський науковий журнал. № 4. 2024. URL: <http://apie.org.ua/en/management-of-organizational-transformations-in-the-process-of-enterprise-development/> <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-1>
8. Приватбанк. Беремо і робимо. <https://privatbank.ua>
9. Про компанію. https://novaposhta.ua/o_kompanii

References

1. Anbandlinh v Ukraini: shcho oznachaie ta yak pratsiuie. URL: https://24tv.ua/anbandling_naftogaz_ukrayina_shho_tse_zakon_anbandling_znachennya_n1245973
2. Hordienko L. Yu. Upravlinnia orhanizatsiinymy transformatsiiami: teoretyko-metodolohichni zasady ta upravlinskyi instrumentarii: [monohrafiia]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2011. 440 s.
3. Hryn Ye. L. Kontsepsiia upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595_10.32702/2307-2105-2018.10.44
4. Kompaniia перебуває в індексі Опендатабота – найкращі підприємства України.. URL: <https://opendatobot.ua/c/37193071>
5. Metinvest. Pro kompaniiu. <https://metinvestholding.com/ua>
6. Mykhailo Fedorov: Ukrposhta zbilshue perelik poslug z Diieiu. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mikhailo-fedorov-ukrposhta-zbilshue-perelik-poslug-z-dieyu>
7. Nemashkalo K. R., Ostrikov V. V., Maliuk O. H. Upravlinnia orhanizatsiinymy transformatsiiami v protsesi rozvytku pidpriemstva. Aktualni problemy innovatsiinoy ekonomiky ta prava. Vseukrainskyi naukovyi zhurnal. № 4. 2024. URL: <http://apie.org.ua/en/management-of-organizational-transformations-in-the-process-of-enterprise-development/> <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-1>
8. Pryvatbank. Beremo i robymo. <https://privatbank.ua>
9. Pro kompaniiu. https://novaposhta.ua/o_kompanii