

УДК 334.021

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5>**Олійник І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>**Oliinyk Ihor**

Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi

ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

RAISING THE RESILIENCE OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF DOMESTIC COMPANIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Стійкість вітчизняних організацій значною мірою залежить від їх здатності швидко та ефективно долати наслідки економічних потрясінь та системних криз, які час від часу впливають на різні аспекти функціонування реального та фінансового секторів економіки. Ця теза також передбачає трансформацію певних труднощів і потрясінь у можливості з метою досягнення стійкого інклюзивного зростання, що передбачає стратегію підвищення продуктивності економіки для створення суспільних благ на основі максимізації економічних можливостей і процвітання. Компанії, які розвивають організаційну стійкість, орієнтуючись не лише на кризу, а й на можливості, можуть отримати важливу довгострокову перевагу над конкурентами. Такий підхід та бачення організаційного розвитку передбачає також адаптивну здатність компанії протистояти змінам основних факторів зовнішнього бізнес-середовища відповідно до якості управлінського продукту та одночасно свідомо впливати на зміни основних параметрів виробничо-технічного потенціалу в умовах цифровізації економіки та впровадження інформаційних технологій у виробничо-господарську діяльність підприємств та організацій на сучасному етапі розвитку суспільства. У зв'язку з цим, впровадження цифрових технологій передбачає інноваційну трансформацію всього господарського механізму поряд з наповненням його новим якісним змістом і функціональними властивостями, що в кінцевому підсумку сприятиме сталому організаційному розвитку суб'єктів господарювання та посиленню їх конкурентних позицій на світовому ринку. Сьогодні основними завданнями менеджменту вітчизняних компаній в умовах цифровізації є: своєчасне прийняття оптимальних управлінських рішень, пошук та підбір висококваліфікованих ІТ-фахівців, організація міжнародного стажування та підвищення кваліфікації працівників, використання нових інструментів у мотивації праці, а також технологічна автоматизація бізнес-процесів та розвиток інформаційної інфраструктури.

Ключові слова: організаційний розвиток підприємства, організаційна стійкість, фактори організаційної стійкості підприємства, ефективність управління, цифрова економіка, цифровізація управлінської діяльності.

The resilience of domestic organizations largely depends on their ability to quickly and effectively resolve the consequences of economic shocks and systemic crises that from time to time affect various aspects of the functioning of the real and financial sectors of the economy. This thesis also implies the transformation of certain difficulties and shocks into opportunities in order to achieve sustainable inclusive growth, which involves a strategy for increasing the productivity of the economy to create public goods based on maximizing economic opportunities and prosperity. Companies that develop organizational resilience, guided not only by crisis but also by opportunity, can gain an important long-term advantage over competitors. Such an approach and vision of organizational development also provides for a company's adaptable ability to resist changes in the main factors of the external business environment in accordance with the quality of the

management product and at the same time consciously influence changes in the main parameters of production and technical potential in the context of digitalization of the economy and the introduction of information technologies in the production and economic activities of enterprises and organizations at the present stage of society development. In this regard, the introduction of digital technologies involves an innovative transformation of the entire economic mechanism along with filling it with new qualitative content and functional properties, which will ultimately contribute to the sustainable organizational development of business entities and strengthen their competitive position in the world market. Today, the main tasks of the management of domestic companies in the context of digitalization are: timely adoption of optimal management decisions, search and selection of highly qualified IT specialists, organization of international internships and advanced training of employees, use of new tools in motivating labor, as well as technological automation of business processes and development of information infrastructure.

Key words: *organizational development of companies, organizational resilience, indicators of company's organizational resilience, management efficiency, digital economy, digitalization of management activities.*

Постановка проблеми. Звертаючи увагу на схему розкриття змісту поняття стійкості організаційного розвитку виробничих систем, необхідно підкреслити динамічну роль та значення системи менеджменту підприємств, а також врахувати всі можливі аспекти та причини втрати стійкості організаційного зростання. Лідери й команди в стійких організаціях доволі ефективно оцінюють ситуацію, переорієнтовуються та посилюють те, що працює, і відмовляються від того, що заважає рухатися вперед. Погіршення економічного клімату в контексті зниження загальної ділової активності вітчизняних підприємств не є чимось новим та незвичним, а тому корисним і своєчасним є аналіз дієвих методів управління такими явищами з використанням сучасних управлінських підходів заради подолання наслідків екстремальних подій та забезпечення стабільного зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств присвячені дослідження Гуцалюка О.М. [1], Пакуліна С.Л. [5], Паншина В.С. [6], Синиченко А.В. [7], Хвостіної І.М. [8], Шматко Н.М. [10–11]. Питання цифровізації економіки та управління висвітлені в роботах Жуковської В.М. [2], Коляденко С.В. [3], Жосан Г.В. [12], Лободи О.М., Кириченко Н.В. [4] та ін.

Проте значне коло питань, пов'язаних з аналізом забезпечення організаційного розвитку в умовах широкого впровадження цифрових технологій у вітчизняній економіці залишаються невирішеними. Зокрема, потребують додаткового уточнення організаційно-методичні питання, які стосуються впровадження адаптивних підходів до управління персоналом підприємств та організацій з використанням компетентнісного підходу до вивчення вказаних проблем.

Формулювання цілей статті. Основними цілями дослідження є аналізувати факторів забезпечення організаційної стійкості вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки та впровадження інформаційних технологій в системі управління виробничо-технічними системами.

Виклад основного матеріалу. З огляду на стабільність та результативність системи управління підприємством, організаційну стійкість можна розглядати як здатність системи тривалий час зберігати свій функціональний стан по відношенню до запланованих показників та методів їх досягнення за наявності різних впливів, що призводять до функціональних відхилень системи, а також якісних і кількісних параметрів самої системи.

У цьому розумінні організаційний розвиток підприємства розглядається як сукупність чинників економічного та правового характеру, що мають органічне продовження в зовнішньому середовищі як елементи створення ціннісної пропозиції на конкурентному ринку та вимагають оптимальності внутрішньої структурної побудови та ефективної бізнес-моделі конкретного підприємства з огляду на ефективність системи управління та координування його діяльності [5].

Такий підхід та бачення організаційного розвитку передбачає також стійку адаптивну можливість підприємства реагувати на зміни основних детермінант зовнішнього середовища бізнесу відповідно до якості управлінського продукту та одночасно свідомого впливу на зміни основних параметрів виробничо-технічного потенціалу.

Однак культивувати стійкий організаційний розвиток складно, особливо сьогодні, коли менеджери компаній, передові працівники та бізнес-підрозділи зазнають декількох збоїв в роботі всієї організації одночасно. Достатньо згадати, що в наш час світ переживає кілька криз глобального значення, що повністю змінює наші уявлення щодо самих понять адаптивності та розвитку [8].

Компанії, які розвивають організаційну стійкість, керуючись не лише кризою, а й можливостями, можуть отримати важливу довготривалу перевагу над конкурентами. На це, зокрема, вказує тісний взаємозв'язок між організаційним станом підприємства та його здатністю до забезпечення ефективної системи обміну знаннями та інноваціями, а також конструктивним баченням проблем та перспектив його діяльності. Реалії сьогодення вказують на необхідність зміцнення можливостей системи управління підприємством на чотирьох основних рівнях.

Ефективні управлінські компанії знаходять дієві методи та підходи, окрім традиційного забезпечення безперервності технологічного процесу виробництва та ланцюжків поставок, фізичного збільшення виробничих потужностей, пошуку внутрішніх резервів підвищення продуктивності управлінської праці, створювати гнучкі, стійкі середовища, які дозволяють динамічно та ефективно приймати рішення та краще керувати часом.

Лідерам та командам слід приділяти більше уваги пошуку відповідей на питання, пов'язані з власними управлінськими практиками та пріоритетами в управлінні часом. Необхідно час від часу повертатися до цих запитань, – наприклад, на початку та в кінці кожного нового проєкту або тоді, коли змінюються ролі чи обов'язки учасників команд.

На підприємствах можуть також створюватися самодостатні команди високоефективних професіоналів, які, незважаючи на формалізовану підзвітність та функціональну залежність в межах однієї організації, є відповідальними за власні результати та спроможні виконувати стратегічні завдання й, в той же час, залишатися ближчими до клієнтів та реалізовувати механізми зворотного зв'язку, які сприяють постійній адаптації до умов конкурентного середовища та впровадженню інновацій [7].

У цьому контексті, доцільним також є пошук та кар'єрне підвищення адаптивних лідерів, які не просто реагують, на певні дії конкурентів чи зміну динаміки команди, а й знаходять час, щоб навчити членів команди змінюватися. За таких умов вони стають своєрідними каталізаторами нової поведінки та розвивають можливості, які можуть допомогти у створенні умов як для короткострокової реакції, так і для довгострокової стійкості організації.

Адаптивні лідери, зазвичай, мають системне мислення, шукають закономірності та зв'язки, а тому з більшою ймовірністю бачать можливості там, де інші бачать проблеми. Вони можуть вказати напрямок розвитку, навіть не маючи до кінця ясного пункту призначення. Для цього їм потрібен час, щоб визначити поведінковий код, який керує тим, як приймаються рішення, встановлюються пріоритети та виконується робота в організації. Вони, краще за інших, знають, що потрібно працівникам на різних етапах їхньої кар'єри в організації [1].

Нарешті, ефективні стійкі організації можуть інвестувати в таланти та створення потужної корпоративної культури – зараз і в майбутньому. Компанії, які зосереджуються на розбудові стійких операційних команд та результативних лідерів, можуть отримати двосторонню перевагу від залучення талановитих співробітників, які матимуть більше шансів на успіх та, в свою чергу, з більшою ймовірністю пролонгують цикл стійкості в довгостроковій проєкції [9].

Особливо це видається актуальним у випадку пошуку талантів в галузі інформаційних технологій. Навіть у той час, коли підприємство є технологічним та займає

лідуючі позиції в галузі, переважна більшість керівників вищої ланки заявляють, що їхні компанії не готові до усунення прогалини в цифрових навичках своїх співробітників. Та хоча пошук і залучення кандидатів з необхідним досвідом для заповнення технологічних посад може здаватися ризикованим, – можна з впевненістю сказати, що досвід роботи з часом підвищує цінність людського капіталу та показує те, як люди здатні оволодівати новими знаннями та навичками [6].

Необхідно також звернути увагу на те, що в наш непростий час умови прийняття управлінських рішень з питань забезпечення стійкого інноваційного розвитку вітчизняних підприємств помітно ускладнилися, що пов'язано, зокрема, з безпрецедентними зрушеннями в технологіях та глобальною цифровізацією економіки та фінансів в цілому.

Цифрова економіка – це тип економіки, де ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані: числові, текстові тощо. Їх використання як ресурсу дає змогу істотно підвищити ефективність, продуктивність, цінність послуг та товарів, побудувати цифрове суспільство. Відповідно цифрова економіка охоплює бізнес у всіх галузях економічної діяльності, тобто не тільки в секторі інформації та телекомунікацій, а й у базових галузях матеріального виробництва [2].

На думку багатьох дослідників, цифровізація виступає сьогодні основним механізмом, який забезпечує стійкий економічний розвиток підприємств різних галузей економіки завдяки зростанню ефективності бізнес-процесів та підвищенню продуктивності управлінської праці на основі використання цифрових технологій. Вказане зростання стає досяжним тільки за умови, коли ініціативи, дії, та рішення, які стосуються самої ідеї цифровізації, будуть повністю інтегровані в національні та регіональні програми та стратегії розвитку [4].

Значний відсоток компаній як в Україні, так і в усьому світі, ризикують сьогодні пропустити наступну хвилю цифровізації економіки. Так, згідно останніх досліджень, продажі в електронній комерції подвоїлися за останні п'ять років і очікується, що ця тенденція з часом лише посилиться. У цьому зв'язку компанії роблять значні інвестиції у розвиток своїх можливостей у галузі електронної комерції та Інтернет-трейдингу. Проблема полягає в тому, що багато з цих компаній прив'язані до все більш застарілого погляду на розвиток електронної комерції як на «ефективний додаток» до основного бізнесу [3].

Такий підхід до електронної комерції потребує повної зміни системи корпоративних цінностей та значного оновлення системного бачення проблем стійкого розвитку, заснованого на зобов'язанні стати незамінним для клієнта через більш глибокий рівень взаємодії онлайн та офлайн. Реалізація цього бачення вимагає від підприємств та організацій акцентування уваги на цифровій комерції як на центральному аспекті власної діяльності. Такий підхід допоможе забезпечити отримання необхідного досвіду, який відповідав би постійно зростаючим очікуванням клієнтів.

Деякі великі компанії, що діють на ринку, створюють десятки мільйонів доларів нової вартості завдяки глибшій відданості цифровій комерції, і роблять це ефективно та швидко, забезпечуючи відповідні необхідні умови стійкого організаційного розвитку. Вони стають незамінними для своїх клієнтів, використовуючи цифрові технології для проходження базових транзакцій і надання досвіду, який вирішує набагато ширший набір проблем клієнтів [10].

Необхідно також зазначити, що складність і різноманітність бізнес-процесів у виробничих організаціях зумовлюють більш складний процес цифровізації управлінської діяльності. Зокрема, специфічними рисами цифрової трансформації менеджменту вітчизняних підприємств та організацій є необхідність розроблення програм енергозбереження та їх оптимізації; запровадження безвідходних технологій виробництва та використання вторинних ресурсів; управління з використанням автоматизованих технологій опрацювання, аналізу та прогнозування великих масивів даних; орієнтування на конкретного споживача; висока адаптивність до змін; вражаюча швидкість прийняття рішень; отримання та опрацювання даних у режимі реального часу.

Сьогодні основними завданнями менеджменту вітчизняних підприємств в умовах цифровізації стають: своєчасне прийняття оптимальних управлінських рішень, пошук й підбір висококваліфікованих спеціалістів ІТ-послуг, організація міжнародного стажування та підвищення кваліфікації працівників, використання нових засобів у мотивації праці, а також технологічна автоматизація бізнес-процесів та розвиток інформаційної інфраструктури [11].

Цифрова трансформація вітчизняної економіки повинна сприяти міжнародній співпраці з метою інтеграції України до ЄС та входженню України в європейський та світовий ринок електронної комерції та послуг, банківської і біржової діяльності, а також посилювати співробітництво та взаємодію на глобальному рівні. Зазначений принцип є одним з найбільш вагомих завдань, яке що дозволяє забезпечити стабільне економічне зростання вітчизняних підприємств, оскільки, саме глобалізація і є результатом розповсюдження інформаційно-комунікаційних технологій та стійким фундаментом інституційних перетворень [12].

Варто вказати на те, що геополітична боротьба, зміни клімату та руйнівні тенденції сучасності призвели до того, що багато організацій наштовхуються на значні труднощі у забезпеченні стійкого організаційного розвитку в останні роки. Втрати ринків збуту та джерел постачання сировинних ресурсів в ланцюзі поставок призвели до значних втрат для переважної більшості вітчизняних підприємств. Організації втрачають таланти безпрецедентними темпами.

Висновки. У статті проведений аналіз чинників підвищення організаційної стійкості вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку економіки країни. Доведено, що організаційно стійкі компанії мають значні переваги над конкурентами. На мікрорівні вони демонструють вищу прибутковість для акціонерів і краще за своїх конкурентів вміють інтегрувати нові цифрові технології, підтримувати клієнтів, налагоджувати партнерські стосунки та залучати й утримувати працівників. На макрорівні вони стимулюють інвестиції в новий бізнес, зміцнюють ВВП країни, підвищують продуктивність та сприяють швидкому переміщенню та зростанню талантів і навичок. У цьому зв'язку, впровадження цифрових технологій передбачає інноваційну трансформацію всього господарського механізму разом з наповненням його новим якісним змістом та функціональними властивостями, що в кінцевому підсумку сприятиме стійкому організаційному розвитку суб'єктів господарювання та посиленням їх конкурентних позицій на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28–33.
2. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 13–17.
3. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 106–107.
4. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Підвищення ефективності підприємницької діяльності за рахунок упровадження інтегрованої системи інформаційного забезпечення. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2021. № 9. С. 116–125.
5. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3 (8). URL: www.pathofscience.org (дата звернення: 28.11.2022).
6. Паншин В.С. Особливості побудови сучасних організаційних структур. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю*, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 204–205.
7. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 289–294.

8. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.
9. Шандова Н.В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.
10. Шматько Н.М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58–62.
11. Шматько Н.М. Організаційний розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем: підтримка стійкості та інституціоналізація взаємодії : монографія. Харків: ПП «Технологічний центр», 2019. 320 с.
12. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development". 2022. Vol. 22. Issue 3. P. 57–74. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (Web of Science).

References:

1. Hutsaliuk O.M. (2017) Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehratsiynymy protsesamy [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (33), pp. 28–33. (in Ukrainian)
2. Zhukovska V.M. (2017) Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 27, part 2, pp. 13–17. (in Ukrainian)
3. Koliadenko S.V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital economy: preconditions and stages of development in Ukraine and in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 6, pp. 106–107. (in Ukrainian)
4. Loboda O.M, Kyrychenko N.V. (2021) Pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti za rakhunok uprovadzhennia intehrovanoi systemy informatsiinoho zabezpechennia [Raising the efficiency of entrepreneurial activities by implementation of an integrated system of information support]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 9, pp. 116–125. (in Ukrainian)
5. Pakulin S.L. (2016) Upravlinnya stalim rozvytkom suchasnogo pidpriemstva [Management of sustainable development of a modern enterprise]. *Traiektoriia nauky*, no. 3(8). Available at: www.pathofscience.org (in Ukrainian)
6. Panshyn V.S. (2020) Osoblyvosti pobudovy suchasnykh orhanizatsiinykh struktur [Features of construction of modern organizational structures]. Proceedings of the *Suchasnyi menedzhment: modeli, stratehii, tekhnolohii*. Odesa, pp. 204–205. (in Ukrainian)
7. Synychenko A.V. (2016) Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competency approach as a modern human resources management paradigm]. *Finansy, oblik, banky*, no. 1 (21). (in Ukrainian)
8. Khvostina I.M. (2015) Mehanizm upravlinnya rozvytkom pidpriemstva [The mechanism of managing the development of the enterprise]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 1, pp. 30–33. (in Ukrainian)
9. Shandova N.V. (2015) *Upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstv mashynobuduvannia: metodolohichni pidkhody* [Management of sustainable development of mechanical engineering enterprises: methodological approaches]. (PhD Thesis), Odesa. (in Ukrainian)
10. Shmat'ko N.M. (2020) Zakonomirnosti protsesu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin u strukturі upravlinnia pidpriemstvom [Regularities of the process of organizational changes in the management structure of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (39), pp. 58–62. (in Ukrainian)
11. Shmat'ko N.M. (2019) *Orhanizatsiinyi rozvytok velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnychykh system: pidtrymka stiikosti ta instytutsionalizatsiia vzaiemodii* [Organizational development of large-scale economic and production systems: maintaining stability and institutionalization of interaction]. Kharkiv: PE "Technology Center". (in Ukrainian)
12. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022) Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development", vol. 22, issue 3, pp. 57–74. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (Web of Science).