

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

НЕСТЕРЕНКО ВІТАЛІЙ ЮРІЙОВИЧ

УДК 658.5:338.24

Дисертація

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ
ПРОМИСЛОВО-ВИРОБНИЧОГО СПРЯМУВАННЯ В УМОВАХ
ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Спеціальність 051 – економіка

Галузь знань: 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело. _____ В.Ю. Нестеренко

Науковий керівник: Заярнюк Олексій Васильович, кандидат економічних наук,
доцент

Кропивницький – 2026

АНОТАЦІЯ

Нестеренко В. Ю. Організаційний механізм функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 – Економіка. Центральнотраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2026.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-прикладних засад формування та застосування організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, визначено завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування організаційного механізму функціонування підприємств в умовах військового стану» сформовано теоретичний базис функціонування і розвитку підприємств в умовах нестабільного середовища, що містить виконане узагальнення, поглиблення й доведений взаємозв'язок між такими поняттями як «життєдіяльність підприємства», «функціонування підприємства», «розвиток підприємства», «життєвий цикл підприємства». Доведено необхідність сприйняття нестабільного середовища як складно відстежуваної й обмеженої для прогнозування непостійності в поєднанні усієї сукупності факторів, що мають відмінний за суттєвістю й спрямованістю вплив на підприємство. Визначено ключові властивості зовнішніх і внутрішніх факторів, певне поєднання яких й провокує нестабільність середовища функціонування суб'єктів господарювання.

На підставі з'ясування історичних підвалин та сучасного трактування термінів «система», «соціально-економічна система» та «загроза» обґрунтовано передумови та необхідність виконання трансформації підприємства, хід якої визначається рівнем відхилень основних параметрів від попереднього рівноважного стану. Розроблено теоретико-методичні засади трансформації підприємства, які передбачають внесення якісних й кількісних змін в його параметри шляхом гомеостазу або контрольованого наближення й проходження точки біфуркації з переходом до «бажаного» атрактору. Конкретизацію засад реалізації трансформації виконано на підставі уточнення суті таких термінів як «хаос», «флуктуації», «біфуркація», «атрактор» та «гомеостаз», що в сукупності утворює цілісне бачення внутрішніх перетворень, проведення яких обумовлено впливом загроз, а результативність здійснення забезпечує підтримання функціональності та високих темпів розвитку.

Виконане дослідження змістового наповнення понять «механізм», «господарський механізм» та «економічний механізм» дозволило обґрунтувати авторську позицію щодо організаційного механізму як поєднання складових, рівнів, процесів, організаційних форм, методів, засобів та інструментів з метою продовження функціонування й сприяння розвитку підприємства на основі трансформації у відповідності до характеру нестабільності зовнішнього середовища. Розроблено методичний інструментарій формування організаційного механізму функціонування підприємств, який включає структуризацію (постійна та активна частина) та виділення статичної (мета, завдання, зовнішні і внутрішні фактори, спеціальні й універсальні функції, принципи, забезпечення, методи, засоби, інструменти) та динамічну (визначає циклічність виконуваних процедур в ході застосування) складових, що у поєднанні із етапністю побудови та видозмінення забезпечує необхідну теоретичну підтримку приведення у відповідність зовнішнім зрушенням, зокрема діяльності в умовах військового стану.

У другому розділі «Комплексне аналітичне підґрунтя функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового

стану» виконано тенденційний аналіз функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування, що засвідчив складну динаміку основних показників в межах 2010-2024 рр. Чітко простежено вплив фінансової кризи 2008 р., військової агресії 2014-го, COVID-19 та повномасштабної війни з лютого 2022 року. Відстежено критичну втрату кадрового складу в промисловості, коли скорочення в межах 2010-2024 рр. склало 61,39% та було обумовлено як оптимізацією кадрового складу, так й високими темпами трудової міграції та хвилями біженців за межі країни. Відзначено ускладнене ведення фінансово-господарської діяльності з огляду на обмежений платоспроможний попит, руйнування транспортної й енергетичної інфраструктури та зростання собівартості продукції через інфляційні процеси. З'ясовано, що війна, окрім безпосереднього негативного впливу у формі загрози, спровокувала модифікацію більшості внутрішніх й зовнішніх факторів. Отримані в ході тенденційного аналізу результати були представлені як загрози та нові можливості для функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування, зокрема харчової промисловості та машинобудування.

Застосовано системний аналіз та теорію графів для розроблення моделі, яка визначає пріоритетність впливу можливостей і загроз на трансформацію підприємства. Сформована модель утворює необхідне інформаційне підґрунтя для планування й виконання захисних заходів з адаптацією до впливу ключових загроз, а також побудови стратегії й виконання тактичних рішень стосовно отримання лідерства у використанні нових можливостей.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання дієвості організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування, який передбачає виконання процедури на трьох ієрархічних рівнях: стосовно окремих параметрів з наступним визначенням групових показників за «статичною» й «динамічною» складовими та подальшим розрахунком інтегрального показника. Розроблений підхід сприяє стеженню за рівнем дієвості як окремих компонентів, так й цілого механізму виходячи із характеру зрушень зовнішнього середовища, тим самим

утворюючи інформаційну основу для постійного покращення, забезпечуючи вищий рівень адаптивності підприємства до нестабільних умов функціонування.

У третьому розділі «Удосконалення методичних засад застосування організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану» розроблено технологію управління організаційними змінами в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування. Теоретичну основу технології сформовано виходячи із обґрунтованого зв'язку між організаційними змінами та організаційним механізмом, коли перші забезпечують трансформацію другого, що супроводжується зворотнім зв'язком у формі чіткого порядку виконання з мінімальними втратами та високою результативністю. Доведено потребу сприйняття організаційних змін як заходів, спровокованих необхідністю реагування на зрушення у зовнішньому середовищі, в частині загроз чи нових можливостей, які виконуються стосовно організаційної структури, системи управління, працівників, організаційної культури та інших організаційних елементів з метою підвищення конкурентоспроможності та продовження функціонування підприємства. Послугуючись методом IDEF0 розроблено декомпозиції першого та другого рівнів, що визначають хід виконання заходів з цільовою орієнтацією на адаптацію підприємства до функціонування в умовах військового стану.

Обґрунтовано, що кадрове забезпечення підтримує дієвість організаційного механізму за рахунок підвищення кваліфікації персоналу і визначає характер осучаснення, зокрема на підставі цифровізації, тобто воно являється адаптивним інструментом. Доведено, що кадрове забезпечення являє собою систему функцій, принципів, методів, засобів та інструментів для виконання заходів стосовно взаємодії з претендентами на робочі місця, фактичними та колишніми працівниками з метою формування, використання та розвитку кадрового потенціалу у відповідності до зрушень в середовищі функціонування та цілями економічного розвитку підприємства. Розроблено

науково-методичне підґрунтям розвитку кадрового забезпечення й трансформації організаційного механізму, що включає виокремлення проблем, які виникли та/або видозмінилися через війну, уточнення змісту компонентів системи кадрового забезпечення та визначення спрямування змін в організаційному механізмі. Обґрунтовано необхідність формування груп «тимчасових» працівників з числа студентів й пенсіонерів, а також адаптацію робочих місць для ветеранів, що спрямовано на подолання «кадрового голоду».

Поєднання результатів оцінювання дієвості організаційного механізму підприємств з структуризацією кадрового забезпечення створило необхідне підґрунтя для застосування методів BOCR та аналізу ієрархій (MAI) в межах розробленого методичного підходу до формування оптимальної конфігурації кадрового забезпечення в цілях трансформації організаційного механізму. Вибудовано послідовність виконання моделювання, результати якого створюють необхідну аналітичну основу для надання переваги окремим компонентам кадрового забезпечення, які, відповідаючи змісту ключових проблем для підприємств промислово-виробничого спрямування, сприяють виконанню трансформаційних змін в організаційному механізмі з метою приведення такого у відповідність до фактичних умов застосування. Перевагою розробленого методичного підходу є коригування трансформації виходячи із зміни переліку й змісту проблем з відповідним моделювання для визначення оптимального варіанту складових кадрового забезпечення, що формує необхідні підстави для зростання дієвості організаційного механізму.

Ключові слова: функціонування підприємства, управління підприємством, стратегічний розвиток, організаційні зміни, організаційна структура, загроза, ризики, інформаційне забезпечення, кадрове забезпечення, кадровий потенціал, персонал, цифровізація, інновації, економічна безпека, організаційний механізм, розвиток підприємства, конкурентоспроможність, війна, промислові підприємства, виробничі підприємства.

ANNOTATION

Nesterenko V. Y. Organizational mechanism for the functioning of industrial enterprises under martial law. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis stands for a Doctor of Philosophy degree in Economic Sciences, specialty 051 –Economics. – Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to solving a scientific problem that consists in the theoretical substantiation and development of scientific and applied foundations for the formation and application of an organizational mechanism for the functioning of industrial enterprises under martial law.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation research, formulates its purpose, objectives, subject, object, and research methods, presents the scientific novelty and practical significance of the results obtained, outlines the author's personal contribution, and provides information on the approbation and publication of research findings.

The first chapter, "Theoretical and Methodological Foundations for the Formation of the Organizational Mechanism of Enterprise Functioning under Martial Law," develops the theoretical basis for the functioning and development of enterprises in an unstable environment. It provides a generalization, deepening, and proven interrelation between such concepts as "enterprise life activity," "enterprise functioning," "enterprise development," and "enterprise life cycle." The necessity of perceiving an unstable environment as a complex, difficult-to-monitor and limitedly predictable variability in the totality of factors with differing degrees and directions of influence on an enterprise is substantiated. The key properties of external and internal factors are identified, the specific combination of which provokes instability in the business environment.

Based on the clarification of the historical foundations and modern interpretation of the terms "system," "socio-economic system," and "threat," the prerequisites and necessity of enterprise transformation are substantiated. The course of such transformation is determined by the level of deviation of key parameters from the

previous equilibrium state. The theoretical and methodological principles of enterprise transformation are developed, providing for qualitative and quantitative changes in its parameters through homeostasis or controlled approach to and passage through a bifurcation point with transition to a “desired” attractor. The implementation principles of transformation are specified through clarification of the concepts “chaos,” “fluctuations,” “bifurcation,” “attractor,” and “homeostasis,” which together form a holistic vision of internal transformations driven by threats, the effectiveness of which ensures the maintenance of functionality and high development rates.

The study of the substantive content of the concepts “mechanism,” “economic mechanism,” and “business mechanism” made it possible to substantiate the author’s position regarding the organizational mechanism as a combination of components, levels, processes, organizational forms, methods, means, and instruments aimed at continuing enterprise functioning and promoting development based on transformation in accordance with the nature of environmental instability. A methodological toolkit for forming the organizational mechanism of enterprise functioning has been developed, which includes structuring into permanent and active parts, as well as distinguishing static (goal, objectives, external and internal factors, special and universal functions, principles, support, methods, means, instruments) and dynamic (determining the cyclicity of procedures during application) components. In combination with staged construction and modification, this provides the necessary theoretical support for alignment with external shifts, particularly under martial law.

The second chapter, “Comprehensive Analytical Basis for the Functioning of Industrial Enterprises under Martial Law,” presents a trend analysis of the functioning of industrial enterprises, which demonstrates the complex dynamics of key indicators during 2010–2024. The impact of the 2008 financial crisis, the military aggression of 2014, COVID-19, and the full-scale war since February 2022 is clearly traced. A critical loss of industrial personnel was identified, with a 61.39% reduction during 2010-2024, caused by staff optimization, high rates of labor migration, and

waves of refugees leaving the country. Complicated financial and economic activity due to limited solvent demand, destruction of transport and energy infrastructure, and increased production costs driven by inflationary processes was noted. It was determined that the war, in addition to its direct negative impact in the form of threats, also triggered modifications of most internal and external factors. The results of the trend analysis were presented as threats and new opportunities for industrial enterprises, particularly in the food industry and mechanical engineering.

System analysis and graph theory were applied to develop a model determining the priority of the influence of opportunities and threats on enterprise transformation. The model provides the necessary informational basis for planning and implementing protective measures to adapt to key threats, as well as for developing strategies and tactical decisions to gain leadership in utilizing new opportunities.

A scientific and methodological approach to assessing the effectiveness of the organizational mechanism of industrial enterprises has been developed. It involves conducting the procedure at three hierarchical levels: evaluation of individual parameters with subsequent determination of group indicators for the “static” and “dynamic” components, followed by calculation of an integral indicator. This approach facilitates monitoring the effectiveness of both individual components and the mechanism as a whole, based on the nature of environmental changes, thereby forming an informational basis for continuous improvement and ensuring a higher level of enterprise adaptability to unstable conditions.

The third chapter, “Improvement of Methodological Foundations for Applying the Organizational Mechanism of Industrial Enterprises under Martial Law,” develops a technology for managing organizational changes in industrial enterprises. The theoretical foundation of this technology is based on the substantiated relationship between organizational changes and the organizational mechanism, where the former ensure the transformation of the latter, accompanied by feedback in the form of a clear implementation procedure with minimal losses and high effectiveness. Organizational changes are interpreted as measures caused by the need to respond to shifts in the external environment, including threats and new

opportunities, implemented with respect to organizational structure, management system, employees, organizational culture, and other elements, with the aim of enhancing competitiveness and ensuring continued enterprise functioning. Using the IDEF0 method, first- and second-level decompositions were developed to define the sequence of implementing measures aimed at adapting enterprises to operation under martial law.

It is substantiated that staffing support maintains the effectiveness of the organizational mechanism through improving personnel qualifications and determines the nature of modernization, particularly through digitalization, thus acting as an adaptive tool. Staffing support is defined as a system of functions, principles, methods, means, and instruments for implementing measures related to interaction with job applicants, current and former employees to form, use, and develop human potential in accordance with environmental shifts and enterprise development goals. A scientific and methodological basis for developing staffing support and transforming the organizational mechanism has been created, including identification of problems that have arisen and/or changed due to the war, clarification of the content of staffing system components, and determination of directions for changes in the organizational mechanism. The necessity of forming groups of “temporary” employees from among students and retirees, as well as adapting workplaces for veterans, is substantiated as a means of overcoming labor shortages.

The combination of the results of assessing the effectiveness of the organizational mechanism with the structuring of staffing support created the basis for applying the BOCR method and the Analytic Hierarchy Process (AHP) within the developed methodological approach to forming an optimal configuration of staffing support for transforming the organizational mechanism. A sequence of modeling procedures was constructed, the results of which provide an analytical basis for prioritizing specific staffing components that address key problems of industrial enterprises and facilitate transformational changes in the organizational mechanism to ensure its compliance with actual operating conditions. The advantage of the

developed methodological approach lies in adjusting transformation according to changes in the list and content of problems, with corresponding modeling to determine the optimal configuration of staffing components, thereby creating the necessary grounds for increasing the effectiveness of the organizational mechanism.

Keywords: enterprise operation, enterprise management, strategic development, organizational change, organizational structure, threats, risks, information support, human resource support, human resource potential, personnel, digitalization, innovations, economic security, organizational mechanism, enterprise development, competitiveness, war, industrial enterprises, manufacturing enterprises.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Нестеренко В. Ю. Організаційний підхід до забезпечення функціонування підприємств промисловості в умовах військового стану. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. 13(46). С. 234–240. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.234-240](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.234-240)

2. Нестеренко В. Ю. Функціонування промислових підприємств в умовах військового стану. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. №6. С. 157–163. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-19S](https://doi.org/10.60022/2(6)-19S)

3. Нестеренко В. Ю. Організаційний механізм функціонування підприємства: методичні засади формування. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. №9(19). С. 671–679. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-671-679](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-671-679)

4. Нестеренко В. Ю. Кадрове забезпечення функціонування промислових підприємств в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. №4(19). URL : <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/807/777>

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-52>

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Нестеренко В. Ю. Механізм адаптації промислових підприємств до функціонування в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (5 червня 2025 р., м. Кропивницький). Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 130–132.

6. Нестеренко В. Ю. Кадрове забезпечення промислових підприємств в умовах війни. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 листопада 2025 р., м. Львів). Львів : ЛДУВС, 2025. С. 302–305.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	23
1.1. Функціонування і розвиток підприємств в умовах нестабільного середовища	23
1.2. Трансформація підприємства, як соціально-економічної системи, в умовах реалізації загрози війни	44
1.3. Методичний інструментарій формування організаційного механізму функціонування підприємств в умовах військового стану	63
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	82
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНЕ АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВО-ВИРОБНИЧОГО СПРЯМУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ.....	85
2.1. Тенденційний аналіз функціонування підприємств промислово- виробничого спрямування	85
2.2. Упорядкування характеристик впливу війни на функціонування підприємств машинобудування та харчової промисловості	104
2.3. Науково-методичних підхід до оцінювання дієвості організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах нестабільного середовища	117
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	136
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВО-ВИРОБНИЧОГО СПРЯМУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ.....	140
3.1. Технологія управління організаційними змінами в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування.....	140

3.2. Кадрове забезпечення функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану	160
3.3. Моделювання кадрового забезпечення в цілях трансформації організаційного механізму підприємств промислово-виробничого спрямування	181
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	207
ВИСНОВКИ.....	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	215
ДОДАТКИ.....	232

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Військова агресія, яка не обмежується територією безпосереднього протистояння, а включає систематичні ракетні й дроніві атаки в межах усієї території України, спровокувала дисбаланс у всіх соціально-економічних процесах, зокрема в питаннях функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування. Пріоритетне завдання таких суб'єктів господарювання полягає не лише у підтриманні своєї життєдіяльності для досягнення встановлених цілей, а визначається важливістю економічної підтримки обороноздатності країни. Раніше сформований досвід ведення фінансово-господарської діяльності через суттєвий вплив війни, як безпосередньої загрози та такої, що модифікувала вплив усіх визначальних факторів, має обмежену результативність у застосуванні. Базовою умовою продовження функціонування виступає здатність трансформуватися у відповідності до зрушень у зовнішньому середовищі. Основою таких процесів в межах кожного підприємства, яка б забезпечила збереження стійкості з одночасним виконанням адаптаційних процедур, є організаційний механізм.

При високій динамічності й максимальній невизначеності в характері впливу основних факторів саме організаційний механізм формує структурно-функціональну архітектуру підприємства, забезпечуючи узгодження цілей, перебіг внутрішньогосподарських процесів, спрямованість управлінських рішень і характер взаємодії з зовнішнім середовищем в межах єдиного управлінського контуру. Водночас сам організаційний механізм не може залишатися сталим, дієвість його застосування визначається гнучкістю, зокрема в частині як забезпечення захисту й адаптації до загроз, так сприяння використанню нових можливостей. Перегляд засад формування й застосування організаційного механізму виступає передумовою покращення конкурентної позиції у перспективі післявоєнного відновлення національної економіки.

Розробці питань щодо формування й покращення організаційного механізму багато уваги приділяють вітчизняні та закордонні вчені, зокрема:

Л. Баластрик, О. Бойко, М. Бугаєва, Н. Гавкалова, І. Грузнов, І. Журило, Й. Завадський, О. Загороднюк, О. Заярнюк, А. Калина, О. Коваленко, Г. Козаченко, М. Копитко, П. Коренюк, О. Краснолуцька, О. Кузьмін, Г. Ліхоносова, Г. Осовська, В. Панченко, З. Побережна, П. Саблук, І. Саух, М. Семикіна, О. Станіславик, А. Чухно, Н. Шалімова та інші.

Не применшуючи значущості праць провідних вчених, слід зазначити, що поточні умови діяльності для українських підприємств, обтяжені тривалими в часі військовими діями, формують імпульс до перегляду теоретичних засад та практичних рекомендацій стосовно формування та застосування організаційного механізму, що й обумовило вибір теми дисертації, її мету, об'єкт, предмет та завдання.

Наукове завдання дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-прикладних засад формування та застосування організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планами наукових досліджень Центральноукраїнського національного технічного університету в межах науково-дослідної роботи «Удосконалення механізму підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств» (номер державної реєстрації 0116U001905), в якій розроблено науково-методичний підхід до оцінювання дієвості організаційного механізму функціонування підприємство промислово-виробничого спрямування.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та застосування організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану.

Для досягнення обраної мети визначено та вирішено такі *завдання*:

- сформувати теоретичний базис функціонування і розвитку підприємств в умовах нестабільного середовища;
- обґрунтувати теоретико-методичні засади трансформації підприємства через вплив загроз;
- розробити методичний інструментарій формування організаційного механізму функціонування підприємства;
- розробити модель, що визначає пріоритетність впливу можливостей і загроз на трансформацію підприємств;
- запропонувати науково-методичний підхід до оцінювання дієвості організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування;
- розробити технологію управління організаційними змінами в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування;
- сформувати науково-методичне підґрунтя розвитку кадрового забезпечення й трансформації організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування;
- запропонувати методичний підхід до формування оптимальної конфігурації кадрового забезпечення в цілях трансформації організаційного механізму.

Об'єкт дослідження – процес формування та застосування організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, наукові та прикладні засади формування та застосування організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану.

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять дисертаційної роботи; *аналізу та*

синтезу – для виконання тенденційного аналізу функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування за 2010-2024 рр. та відстеження суттєвості впливу основних факторів на діяльність сформованої вибірки підприємств харчової промисловості та машинобудування у 2019-2024 рр.; *непараметричні статистичні* – для встановлення сукупності загроз і нових можливостей, виникнення яких було спровоковано військовими діями; *анкетування та експертного аналізу* – для визначення переліку первинних показників та коригуючих коефіцієнтів при розробленні науково-практичного підходу оцінювання дієвості організаційного механізму функціонування підприємство промислово-виробничого спрямування; *моделювання* – для розроблення моделі, що визначає пріоритетність впливу можливостей і загроз на трансформацію підприємства, моделі організаційного механізму функціонування підприємства та моделі, що визначає зміни кадрового забезпечення й організаційного механізму функціонування під впливом проблем, які актуалізувала війна; *функціонального моделювання IDEF0* – для розроблення технології управління організаційними змінами в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування; *аналізу ієрархій (MAI)* – для встановлення ієрархічних зв'язків між складовими кадрового забезпечення; *BOCR* – для оцінки складників багаторівневої моделі трансформації організаційного механізму; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *графічний* – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *абстрактно-логічний* – задля теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державної служби статистики України, звітність і первинна документація підприємств харчової промисловості та машинобудування, результати анкетування менеджменту підприємств промислово-виробничого спрямування, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні та

розвитку теоретико-методичних положень і розробленні науково-методичних рекомендацій щодо формування та застосування організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати:

удосконалено:

- науково-методичний підхід до оцінювання дієвості організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах нестабільного середовища, який, порівняно з відомими, дає змогу встановити якісно-кількісні зміни в організаційному механізмі у співвідношенні із характером зрушень в середовищі функціонування підприємства з представленням результатів у формі значень окремих, групових та інтегрального показників, що в сукупності створюють необхідну аналітичну основу для підтримання активності й систематичного покращення такого механізму;

- модель, що визначає пріоритетність впливу можливостей і загроз на трансформацію підприємств, яка, на відміну від існуючих, сформована на основі системного аналізу і теорії графів, що забезпечило врахування особливостей функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування з наступним ієрархічним впорядкуванням нових можливостей й модифікації пріоритетних загроз, яке відбулося через визначальний вплив війни, та дало змогу отримати інформаційну основу для розроблення тактичних й стратегічних рішень, в тому числі в перспективі післявоєнної відбудови;

- технологію управління організаційними змінами в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування, яка відмінна застосуванням методу функціонального моделювання IDEF0, що забезпечило цілісне бачення етапності виконання організаційних змін з наступною можливістю максимально необхідної деталізації усіх заходів, виконання яких дає змогу здійснювати трансформацію організаційного механізму, зокрема в частині адаптації підприємства до функціонування в умовах військового стану;

– науково-методичне підґрунтя розвитку кадрового забезпечення й трансформації організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування, яке вирізняється аналітичним обґрунтуванням змісту ключових проблем в сфері кадрового забезпечення з наступним уточненням суті складових такої системи (функції, принципи, методи, засоби та інструменти), що забезпечило уточнення функціональної спрямованості на підтримання дієвості організаційного механізму через актуальні під час дисбалансу ринку праці заходи, зокрема в частині подолання «кадрового голоду», підвищення вмотивованості працівників та забезпечення їх професійного зростання як конкурентної переваги підприємства;

– методичний підхід до формування оптимальної конфігурації кадрового забезпечення в цілях трансформації організаційного механізму, особливістю якого є застосування методів BOCR та аналізу ієрархій (MAI), що дало можливість вибудувати порядок встановлення пріоритетності реалізації в межах кадрового забезпечення відповідних функцій, принципів, методів й інструментів, дотримання якого на практиці сприяє виконанню трансформаційних змін в організаційному механізмі для приведення у відповідність до умов функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування та збільшення рівня його дієвості;

набули подальшого розвитку:

– теоретичний базис функціонування і розвитку підприємств в умовах нестабільного середовища, який відмінний визначенням змістового наповнення та логічним поєднанням сутності таких понять як «життєдіяльність підприємства», «функціонування підприємства», «розвиток підприємства» та «життєвий цикл підприємства», що уможливило формування цілісного бачення засад досягнення стратегічних й тактичних цілей в умовах високої нестабільності середовища, яка спровокована суттєвістю впливу широкого переліку зовнішніх й внутрішніх факторів;

– теоретико-методичні засади трансформації підприємств через вплив загроз, які, порівняно із відомими, визначають засади внесення якісних й

кількісних змін в параметри підприємства, спричинені динамічністю й вагомістю впливу сукупності ключових факторів, зокрема таких як війна, за рахунок контрольованої реалізації гомеостазу та/або шляхом проходження точки біфуркації з переходом до «бажаного» атрактору, що забезпечує збереження цілісності й подальшу підтримку життєдіяльності такої соціально-економічної системи;

– методичний інструментарій формування організаційного механізму функціонування підприємств, який вирізняється структуризацією організаційного механізму шляхом виділення статичної (встановлюється мета з подальшим формування переліку пріоритетних завдань, окреслюються зовнішні і внутрішні фактори, обумовлюються функції (спеціальні і універсальні), принципи, забезпечення, методи, засоби та інструменти) та динамічної (визначає циклічно виконувані заходи щодо приведення організаційної структури та процесу реалізації керуючого впливу до характеру модифікації ключових факторів) складових, що у поєднанні з розробленою етапністю побудови забезпечує спроможність підтримувати необхідний темп внутрішніх змін у відповідності до зрушень в середовищі функціонування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій в процесі формування та застосування організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, безпосередньо використані такими підприємствами: ТОВ ЖДТ-Сервіс (довідка № 22/05-2026 від 22.05.2026р.), ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» (довідка № 01-05/2026 від 15.05.2026 р.), ТОВ «Альянс-Трейдинг» (довідка № 02/05-26-1 від 02.06.2026 р.)

Результати наукових розробок застосовуються у вивченні дисциплін «Державне регулювання економіки», «Стратегічний та інноваційний розвиток соціально-економічних систем», «Управління змінами в стратегічному та

тактичному вимірі» (довідка № 33-15/1236 від 20.07.2026 р.).

Особистий внесок здобувача полягає у розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій для формування та застосування організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану.

Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування та застосування організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» (м. Кропивницький, 5 червня 2025 р.) та Всеукраїнській науково-практичній конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (м. Львів, 14 листопада 2025 р.).

Публікації. Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 6 наукових працях, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 2 наукові праці у збірниках за матеріалами конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (168 найменувань на 17 сторінках) і 5 додатків, розміщених на 2 сторінках. Загальний обсяг наукової роботи становить 247 сторінок, з яких основний текст – 200 сторінок, які містять 38 рисунків та 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

1.1. Функціонування і розвиток підприємств в умовах нестабільного середовища

Підприємство являє собою базову складову національної економіки. Функціонування й розвиток кожного підприємства певним чином впливає на усі соціально-економічні процеси в країні, адже забезпечується виробництво продукції, надання послуг та виконання робіт із залученням наявної ресурсної бази, в тому числі кадрових ресурсів, провадження зовнішньо-економічної діяльності, що в сукупності сприяє якісному задоволенню потреб населення. Конкуренція поміж товаровиробників стимулює інноваційний поступ, що сприяє більш раціональному використанню природних ресурсів та генеруванню нових знань. Сплата податків й зборів уможливорює розбудову соціальної інфраструктури та надання допомоги окремим категоріям населення. Зрештою обороноздатність визначається економічним потенціалом країни. Хоча усе вказане є скоріше фрагментарною констатацією засад провадження підприємницької діяльності, але безперечним фактом залишається, що конкурентоспроможність країни формується через ефективність функціонування усієї сукупності підприємств.

Початок 90-х років минулого століття дав старт максимально високій динамічності усіх процесів в Україні. Приватизаційні процеси, земельна реформа, соціальні збурення, військова агресія РФ 2014 року, безвізовий режим, пандемія 2019-го та повномасштабна війна з лютого 2022 року стали визначальними моментами у провадженні господарської діяльності українськими підприємствами. Підтримання життєдіяльності за таких обставин вимагає не лише дій в межах законодавчого поля, а постійної адаптації для

виконання встановлених цілей, в тому числі в якості рушійної сили в соціально-економічних процесах. Умови діяльності українських підприємств радикально відмінні від іноземних товаровиробників, хоча конкуренція реалізується повсякчасно при відкритості внутрішньому ринку. В сукупності усі вказані моменти обумовлюють важливість систематичного виконання наукових розвідок в частині пошуку варіантів забезпечення життєдіяльності українських підприємств, що в межах цього підрозділу буде виконано шляхом уточнення засад функціонування й розвитку, поглиблення розуміння життєвого циклу та розгляду суттєвості впливу факторів середовища.

Зважаючи на те, що функціонування й розвиток характеризують життєдіяльність підприємства, то початково з'ясуємо природу цього поняття. Необхідно підкреслити, що більшість із вказаних термінів («функціонування», «розвиток», «життєдіяльність») як запозичені, так і застосовуються економістами масштабуючи стан й процеси, що притаманні для людини як біологічної істоти. Тому, доцільно розпочати з позиції, яка міститься в тлумачному словнику, де життєдіяльність визначена як «...сукупність життєвих функцій організму» [18, с. 369], тобто йдеться про поєднання процесів (обмін речовин, реагування на подразники, розвиток, розмноження тощо), протікання яких сприяє існуванню завдяки узгодженій взаємодії із навколишнім середовищем, зокрема використовуючи його як ресурсну основу. В Енциклопедії [37, с. 144] додатково деталізуються окремі моменти, зокрема щодо спроможності людини існувати в конкурентному середовищі, яка визначається рівнем здоров'я та обмежена народженням й смертю. Ці уточнення практично реалізовані в медицині шляхом підтримання дієвості системи охорони здоров'я та в соціумі через інституції дотримання прав кожної особистості і формування безпечного середовища існування та розвитку. Цінним є уточнення С. Ригова [120, с. 261–262], який вказує на створення безпечних умов не лише для людини, але й на обов'язкове дотримання принципів сталого розвитку, що повинно бути основою для існування не лише цього, але й наступних поколінь людства.

В цілому життєдіяльність стосовно людини, яка має практичне застосування в інших сферах, зокрема й стосовно підприємства, визначає здатності до існування й співіснування в певному середовищі, які генетично сформовані або набуті, та уможлиблюють підтримання активності (стосовно людини – фізичної й розумової) на необхідному рівні й розвиток у відповідності до потреб та індивідуального цільового спрямування.

В наукових публікаціях стосовно терміну «життєдіяльність підприємства» відсутнє узгоджене визначення. Тобто, чітко прослідковується зв'язок із сприйняттям такого щодо людини, але надалі має місце варіація, яка визначається умовами функціонування підприємств, в тому числі й динамічністю таких. Відтак нами було виділено три підходи, які встановлюють поточну варіацію в сприйнятті досліджуваного терміну. Перший з таких підходів має прив'язку до життєвого циклу підприємства, що можна пояснити умовною асоціацією із межами життєдіяльності людини, тобто народженням та смертю. Для ілюстрації суті такого підходу скористаємося визначенням О. Мишка, де вказане поняття пропонується сприймати як «...складний процес, який є результатом неперервної циклічності руху грошових коштів» [88]. Вважаємо за необхідне підкреслити, що життєдіяльність реалізується на усіх етапах життєвого циклу і циклічність не є запрограмованою, а виступає наслідком узгодженості із навколишнім середовищем, тобто шляхом уникнення протиріч й максимальним використанням раніше не існуючих можливостей.

Поміж дослідників поширеним є функціональний підхід, особливістю якого є пошук резервів підтримання життєдіяльності підприємства [11; 73; 123; 142]. Узгодженість цільового спрямування поєднується із відмінністю бачення варіантів його досягнення. Обґрунтовано суттєвість впливу економічної, фінансової, збутової та інших видів діяльності. Для прикладу, П. Круш доводить, що економічна діяльність являє собою «...практичну роботу, що забезпечує життєдіяльність підприємства, поліпшення її результатів» [73, с. 130], коли на думку А. Череп [142, с. 98] це завдання може бути досягнуто за рахунок управління витратами. У свою чергу Н. Білецька [11, с. 107],

визначаючи необхідність постійного підтримання дієвості підприємства в ринкових умовах, вказує що життєдіяльність безпосередньо залежна від маркетингу. Акцент на окремих видах діяльності є підставою не лише для подальшої дискусії, але виявляє факт відсутності бачення підприємства як системи, існування якої не може бути реалізовано за рахунок більшої уваги до окремого аспекту у збиток стосовно інших. Наявні приклади концентрації уваги виключно на внутрішніх процесах, що позбавляє можливості реагування на зрушення в оточенні підприємства. Певне узгодження позиції демонструє О. Лепьохін [80, с. 170], який виокремлює не види діяльності, а здатності, активізація яких повинна сприяти узгодженості із зовнішнім середовищем для покращення конкурентоспроможності підприємства.

Пандемія 2019 року та військові дії з початку 2022 року забезпечили розвиток безпекового підходу, який передбачає ототожнення життєдіяльності із фінансово-економічною безпекою або обґрунтування домінуючого впливу безпекової діяльності в умовах певного підприємства [132, с. 54]. Погоджуючись з тим, що безпека є базовою категорією існування кожної системи, вважаємо, що життєдіяльність все таки визначається спроможністю виконання визначених при створенні функцій з поточним корегуванням у відповідності до безпекової ситуації в межах підприємства та в середовищі його існування.

Зроблені узагальнення та критичні зауваження стали підставою для авторського бачення життєдіяльності підприємства як здатності такої системи функціонувати й розвиватися для досягнення поставлених цілей за рахунок узгодження інтересів внутрішніх учасників та суб'єктів зовнішнього середовища на підставі уникнення протиріч й максимального використання нових можливостей. Необхідно наголосити, що нами не відкинуті, а використані, існуючі підходи з ліквідацією ключових відмінностей та уникнення високої конкретизації щодо окремих типів і видів підприємств. Авторська позиція створює умови для подальшого розгляду термінів «функціонування» та «розвиток» як складові життєдіяльності підприємства.

Виконаний огляд вказав, що в переважній більшості публікації стосуються розвитку підприємства, коли питання функціонування сприймається як таке, що не містить будь-яку проблему, яка вимагає з'ясування. Винятком можна вважати інтерес безпекознавців, які зосереджуються на питаннях безпекової діяльності з метою підтримання стабільності функціонування підприємств. Попри це акцент робиться на виявленні причин дисбалансу, тобто загрозах та ліквідації їх наслідків, що безпосередньо лише фрагментарно стосується питання функціонування підприємства.

Зважаючи на поставлене в підрозділі завдання нами виокремлено два ключові підходи щодо трактування суті поняття «функціонування підприємства». Прихильники першого розглядають функціонування як підтримання життєдіяльності. Так, в публікації Т. Лепейко вказується також на «...збереження режиму, реалізація усіх виробничих функцій, що визначають діяльність фірми,... робота у межах досягнутої якості» [79, с. 1229]. Запропонована вище авторська позиція щодо життєдіяльності дає змогу доповнити вказані моменти за рахунок:

- підтримання режиму динамічної рівноваги, тобто коли відхилення за окремими процесами компенсуються і підприємство продовжує свою діяльність без будь-яких суттєвих змін;
- орієнтації на досягнення поточних цілей, виходячи із тенденцій в межах попереднього тривалого періоду.

Другий підхід визначає зв'язок в парі «функціонування – розвиток», коли перше створює необхідну основу для другого. Розроблення й реалізація програми розвитку вимагає цілісного бачення вихідних поточних умов. Функціонування, яке передбачає дотримання режиму динамічної рівноваги, створює ресурсне підґрунтя для контрольованих трансформаційних змін, тобто переходу на наступний рівень, що кількісно й якісно відмінний від попереднього. Графічно такий зв'язок представлено в публікації В. Занори [45, с. 70]. Наша позиція полягає в тому, що розвиток не передбачає повернення до попереднього стану, а відтак зміни є суттєвими із дисбалансом, що може

спровокувати руйнування цілісності підприємства як системи. Відтак важливим є перехід до функціонування з метою стабілізації ситуації і знаходження нової точки рівноваги з прийнятним рівнем відхилення параметрів діяльності.

Нами продемонстровано, що обидва підходи не суперечать, а доповнюються. Вказане дало змогу розуміти функціонування підприємства, як режим в межах процесу життєдіяльності, який характеризується динамічною рівновагою стосовно усіх параметрів та забезпечує досягнення поточних цілей, а також послуговує необхідно основою для планування й реалізації розвитку. Стабільність є максимально прийнятною для менеджменту через прийнятний рівень рутинності одноманітних рішень й стандартного варіанту їх виконання. За стабільності малоймовірним є виникнення непередбачуваних змін, а відтак стресу, потреби в швидкій реакції, адаптації, подолання опору. Водночас в ринковій економіці пасивність спричиняє погіршення конкурентної позиції, тому режим функціонування повинен змінюватися на інший, тобто розвиток.

Розгляд поняття «розвиток» доцільно розпочати з констатації, що воно, поруч із безпекою, вважається базовою категорією, яка визначає існування кожної системи. Відтак початок дослідження його сутності був покладений філософами античної епохи. Відомим і незмінно актуальним є висловлювання Геракліта, що «...все тече, все змінюється», тобто ілюзія ізольованості не має права на існування. Відсутність інтересу до змін не дозволить їх уникнути через динамічність середовища існування. Можливим є наслідування, але, для посилення конкурентної позиції, випередження. Загалом філософи античної епохи в своєму розумінні розвитку відштовхувалися від циклічності змін в природі, масштабуючи їх на існування людини, її сприйняття всесвіту та прагненні досягнення досконалості.

Цікаве уточнення було зроблено І. Кантом, який, досліджуючи природу сонячної системи, розглядав розвиток з позиції ризикованої природи розуму, підкреслюючи тим неоднозначність результату. Г. Гегель приділив увагу поглибленню розуміння першопричин, які полягали у виникненні протиріч в системі та її оточенні, коли розвиток спрямований на синхронізацію внутрішніх

та зовнішніх процесів. Саме ці моменти утворили засади сприйняття розвитку у сучасній філософії, коли йдеться про якісні й кількісні фізичні й духовні зміни, що визначають перетворення, тобто набуття нових якостей, які в більшій мірі відповідають поточним реаліям існування.

Загалом філософське бачення розвитку залишається базовим, тобто таким, що використовується в інших галузях науки з поглибленим врахуванням специфіки об'єкту дослідження. Фундаментальними можна вважати наступні параметри розвитку: зміни, які реалізуються задля збереження системи; перехід на вищий рівень за рахунок кількісних й якісних змін; відсутність універсальної схеми реалізації через залежність від параметрів системи та середовища; обмежене застосування попередньо набутого досвіду через динамічність внутрішніх й зовнішніх процесів. Вказані моменти максимально враховані в сучасному трактуванні терміну «розвиток підприємства» із традиційною варіативністю, яку ми охарактеризуємо не шляхом виокремлення окремих підходів, а уточненням суттєвих доповнень.

Зважаючи на те, що при розгляді терміну функціонування ми акцентували увагу на динамічній рівновазі, то важливо продемонструвати цей момент й стосовно іншого режиму життєдіяльності, тобто розвитку. Так, Й. Шумпетер обґрунтовував, що йдеться про «...зміну траєкторії руху, зсунення стану рівноваги, перехід економічної системи від заданого на певний момент часу центру рівноваги, здійснення нових комбінацій факторів виробництва» [165]. Важливо, що такий перехід не є спонтанним, а запланованим з контрольованим перебігом змін в системі, які включають організаційну перебудову та коригування функцій в межах життєдіяльності.

О. Кузьмін [76, с. 205] обґрунтовує, що розвиток визначається життєвим циклом підприємства. Потрібно визнати, що ця ідея знайшла підтримку в наукових колах. В. Василенко [17, с. 102] доповнюючи, вказує не лише на циклічність розвитку, але і його стрибкоподібність як результат спроможності реагувати на виклики, що виникають в середовищі діяльності. Інакше кажучи, розвиток розглядається як реакція на інформаційне повідомлення про можливі

зміни в середовищі діяльності, що дозволяє підприємству переходити на наступну стадію в межах життєвого циклу.

Не можна ігнорувати варіативність ототожнення розвитку із суто позитивними змінами. В основі лежить аналогія із розвитком людини, коли фізіологічні й психологічні зміни сприяють пізнанню світу й посиленню комунікаційних зв'язків із батьками. Такий аспект щодо підприємства скоріше є підставою для дискусії. В публікації Н. Верхоглядової, при характеристиці розвитку як процесу, застосовується сукупність синонімів у такому поєднанні як «...рух вперед, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалення, прогрес, а також зростання і розширення» [20, с. 15]. Вважаємо, що таке сприйняття розвитку не враховує ризиків в ході переходу до нового рівноважного стану, а також частково суперечить базовій філософській концепції, яка передбачає синхронізацію із середовищем існування, тобто не обов'язково зростання кількісних параметрів, а скоріше адаптацію. Вказане знаходить підтвердження в позиції Т. Надтоки, яка уточнює, що розвиток за напрямом «...може бути як позитивним, так і негативним» [92, с. 568]. Цьому аспекту ми приділимо увагу в ході розгляду класифікації, але попередньо можна вказати, що українські підприємства мають досвід оптимізації, що виконувалася з метою приведення у відповідність внутрішні процеси до поточних умов діяльності.

Важливим доповнення до формування цілісного бачення розвитку на мікрорівні є позиція дослідників стосовно початкового імпульсу. С. Мочерний розглядає такий як «...вплив економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики» [37, с. 213]. В більшості публікацій необхідність кількісно-якісних змін розглядають через кумулятивний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, які мають індивідуальний характер. Водночас деталізації до рівня суперечностей через відмінні інтереси є цінною через можливість планування програми розвитку з метою ліквідації такого фактору, тобто є можливість встановлювати горизонт

необхідних трансформацій з відповідними показниками результативності виконання таких дій.

Попередньо нами згадувався зв'язок в парі «розвиток – безпека». Його теоретичне обґрунтування щодо підприємства виконано О. Тридідом, який розвиток описує як «...процес змін, що ведуть до підвищення опірності і життєвості системи, здатності чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища» [131, с. 23]. Інакше кажучи йдеться про те, що розвиток сприяє підтриманню необхідного рівня безпеки. Поглиблюється й цільова орієнтація розвитку, тобто на зміцнення внутрішніх зв'язків, в тому числі шляхом удосконалення організаційної структури.

Як обумовлювалося вище, ми зосередилися на варіативності у розгляді розвитку підприємства, надаючи перевагу найбільш відмінним позиціям. Попри це усі розглянуті моменти скоріше доповнюють та уточнюють актуальне на сьогодні бачення розвитку на мікрорівні. Для систематизації наявних напрацювань й обґрунтуванні авторської позиції було також розглянуто існуючу практику класифікації розвитку із виділенням ознак та можливих типів, які придатні у використанні на рівні підприємства. Застереженням повинно бути те, що загалом класифікація розвитку є максимально розширеною, але не усі позиції мають практичне застосування на мікрорівні. З цієї причини ми відділили лише обмежену кількість ознак, в тому числі і для додаткової деталізації розглянутих вище моментів.

Розгляд кількісного (передбачає фізичне розширення шляхом створення нових підрозділів, збільшення чисельності працівників, розширення асортименту продукції тощо) й якісних (розвиток системи мотивації, застосування нових інструментів цифрового маркетингу тощо) аспектів розвитку можна вважати традиційним підходом. В окремих випадках згадується про екстенсивний (поширення вдалої практики на усі процеси) й інтенсивний (суттєві зміни, зокрема перехід до нової бізнес-моделі) розвиток. Раніше ми згадували про типові сприйняття розвитку як аналог позитивних змін. Вважаємо що стосовно розвитку підприємства необхідним є розгляд

прогресу (у відповідності до латинського *progressus* йдеться про рух вперед, тобто від простішого до складнішого, зокрема перехід до більш складного технологічного процесу) і регресу (рух у зворотному напрямі, деградація, але стосовно підприємства – спрощення організаційної структури). Важливим є також класифікація розвитку за швидкістю реалізації змін. Відтак розглядають еволюцію (поступальні й систематичні кількісні й якісні зміни) та революцію (стрибкоподібна кардинальна перебудова). Безперечно, що стосовно розвитку підприємства можна виконати ширшу адаптацію класифікаційних ознак. Заразом отримані результати придатні для демонстрації варіативності розвитку як складової життєдіяльності підприємства з наступним застосуванням окремих видів у відповідності до реальної ситуації.

Узагальнюючи, на підставі огляду ключових моментів, що присутні в наукових публікаціях, та уточненні класифікації, вважаємо, що розвиток підприємства, будучи спровокованим невідповідністю параметрів такої системи структурним зрушенням зовнішнього середовища, передбачає адаптацію шляхом виконання сукупності змін кількісних й якісних характеристик з метою переходу до нового рівноважного стану як основи подальшого функціонування.

В ході розгляду термінів «функціонування» та «розвиток» неодноразово згадувалося про їх зв'язок в межах життєдіяльності підприємства та циклічності реалізації. В цьому контексті наступним типовим кроком є розгляд життєвого циклу підприємства. Наша позиція дещо відмінна. Підставою стала типізація моделей розвитку, яку запропонувала І. Капаруліна [51, с. 78]. Дослідниця відокремлює моделі, які передбачають лише прогрес, від інших, що сформовані аналогічно до життєвого шляху людини, тобто передбачають старіння й смерть, а відтак об'єднані терміном життєвий цикл підприємства. Перший тип ілюструє модель Л. Грейнера [157, с. 38], особливістю якої є два моменти: по-перше, підґрунтя складають п'ять компонентів (тривалість існування підприємства, масштаби його діяльності, етапи розвитку, моменти трансформації та швидкість змін); по-друге, кожен наступний етап розвитку вимагає ліквідації кризи, яка виникає на підставі загострення протиріч у внутрішньому

середовищі, на підставі застосування актуальних організаційних методів. В графічному варіанті модель Л. Грейнера не є обмеженою, тобто при ліквідації кожної наступної кризи підприємство може продовжувати свою діяльність. Безперечно, що позиція цієї моделі викликають дискусії, хоча б через акцент виключно на кризах, джерелом яких є внутрішнє середовище без врахування суттєвості впливу зовнішніх факторів. Разом з тим імпонує увага до організаційних змін задля продовження життєдіяльності підприємства.

Початок теорії життєвого циклу підприємства був покладений К. Боулдінгом в середині минулого століття. З цього моменту розрізняють кілька етапів еволюції вказаної теорії. Ми зосередимося на сучасному етапі, використовуючи напрацювання українських дослідників, але попередньо зазначимо, що відмінністю актуального на сьогодні бачення життєвого циклу підприємства є прихильність до чіткого визначення стадій, які, протікаючи послідовно, різняться метою діяльності, впливом ключових факторів, ресурсною основою, спрямованістю організаційних змін тощо.

Стосовно відомих трактувань терміну «життєвий цикл підприємства» нами було виділено два підходи. Перший передбачає зосередження на поєднанні певної кількості етапів, що визначають хід життєдіяльності підприємства. Так, Л. Лігоненко вказує на «...сукупність стадій... від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування» [81, с. 114]. Уточнена відмінність між стадіями засвідчує кардинальну трансформацію, тобто не поточні незначні зміни, а фундаментальну перебудову, позитивне виконання якої забезпечує ліквідацію накопичених протиріч стосовно динамічних змін зовнішнього середовища. Додатково Г. Козаченко уточнює, що етапи (стадії) відмінні «...формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних цілей діяльності системи» [56, с. 45]. Ця позиція для нас цікава через визначений предмет дисертаційного дослідження. Можна констатувати і те, що стосовно переліку стадій сьогодні наявна максимальна варіативність, тобто визнаною є

потреба виділення тих, що відповідають за створення й ліквідацію, але стосовно інших – триває дискусія.

В основі другого підходу дослідники покладають часовий вимір існування. Фундаментальним визнано трактування І. Бланка, який наголошує на «...загальному періоді часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі» [13, с. 54]. Хоча в більшості випадків життєвий цикл підприємств асоціюють із етапністю у розвитку людини, в позиції І. Бланка закладена альтернативна варіанта смерті, тобто ліквідації, яка можлива за виконання відповідних суттєвих змін. Така позиція певним чином синхронізується із твердженням С. Корягіної [66, с. 25], яка пропонує цикл розвитку підприємства розглядати виключно як одне закінчене коло з можливістю продовження на наступному рівні, тобто ще одного кола. Графічно твердження І. Бланка може подати за двома вісями, де одна визначає час, а інша – показники діяльності підприємства. Тоді варіант С. Корягіної можна представити у вигляді спіралі з періодичним проходженням типових етапів, але щодо інших видів діяльності або за результатами вагової внутрішньої трансформації.

Вивчення змістового наповнення поняття «життєвий цикл підприємства» є підставою для твердження, що проходження як певної кількості, так й тривалість кожної стадії є відмінним аналогічно й щодо наявності передумов циклічності загалом завдяки дотриманню засад відповідності протікання внутрішніх процесів динамічним змінами в середовищі його існування. Важливо, що така адаптація має реалізуватися повсякчасно, тобто на кожній стадії. Для уточнення цього моменту необхідним є узагальнення бачення якісного означення стадій життєвого циклу.

Насамперед підкреслимо, що українські науковці обґрунтовують як відмінну кількість стадій, так й позначають через синоніми. Для прикладу, найменшу кількість стадій розглядає О. Кузьмін – «...зародження, зростання, «пік діяльності» та спад підприємства» [76, с. 37]. Його послідовники виражають свої позиції шляхом розвитку базового варіанту, зокрема

виокремлюючи стадію «стабільності», «стабілізації», «зрілості» тощо, що методично наближена до «піку діяльності». Поширеною є й практика деталізації. Варіант І. Бланка, який прийнято вважати фундаментальним, полягає в необхідності розгляду «...народження, дитинства, юності, ранньої зрілості, кінцевої зрілості та старіння» [12, с. 43]. Ще одна відмінність формується за рахунок бачення змісту завершальної стадії. Якщо О. Кузьмін та І. Бланк вказують на припинення діяльності, то поширеною є позиція щодо необхідності передбачення «відродження» або «оновлення». Поруч із відмінностями в якісному позначенні стадій, що відображає авторські позиції дослідників, їх змістове наповнення в більшості синхронізується, тобто «народження» обумовлюється виникненням ідеї, формального заснування бізнесу, дослідженням ринку, розробкою продукції, формуванням стратегії економічного розвитку, створенням початкової організаційної структури, отриманням дозволів та формуванням ресурсної основи діяльності.

Попри наявність певних розбіжностей, спільною є індивідуальність в етапності реалізації життєвого циклу [13; 66; 145]. Відтак у нашому розумінні життєвий цикл підприємства являє собою поступове проходження основних стадій («заснування», «зростання», «зрілість») в режимі функціонування й розвитку завдяки здатності підтримувати стійкість й стабільність системи й трансформуватися, зберігаючи цілісність, для переходу на наступний рівень, або набуття актуальності стадії «занепад» у випадку неспроможності ліквідувати неузгодженості внутрішніх процесів із зрушеннями у зовнішньому середовищі.

Додатково необхідно пояснити, що нами окремо не розглядаються стадії, що визначають «оновлення» діяльності, оскільки трансформації такого характеру необхідні на кожній основній стадії («заснування», «зростання» й «зрілості») для переходу на наступну, коли за відсутності такого позачергово наступить «занепад». Згідно сформованого визначення, перехід між стадіями в межах життєвого циклу виконується за умови трансформації внутрішнього середовища, тобто цілей, завдань, організаційної структури, ресурсної бази й

технологій. Ми також погоджуємося, що драйвером в реалізації життєвого циклу підприємства виступає вплив зовнішніх й внутрішніх факторів, що в сукупності формують середовище діяльності.

Усталеним є розуміння підприємства як відкритої системи, усі стадії життєвого циклу якої визначаються через зв'язок із середовищем існування. Фактично йдеться про аналогію із життєдіяльністю людини, коли інтенсивність усіх процесів залежна від природнього середовища та рівня розвитку необхідної для життя інфраструктури. В економіці терміни «середовище діяльності» та «середовище функціонування» розглядаються як тотожні, але простежуються мінімальні відмінності в трактуванні структури. В публікації В. Градова наголос поставлено виключно на «...сукупності зовнішніх факторів впливу прямої та непрямої дії, що не знаходяться в межах прямого безпосереднього впливу з боку організації» [27, с. 56]. Іншими словами, наявний варіант розгляду середовища діяльності виключно через вплив зовнішніх факторів, з чим не можна в повній мірі погодитися. Підставою для дискусії може виступити твердження Р. Грінченко [30, с. 10] про те, що середовище діяльності складається з двох пов'язаних компонентів, тобто внутрішнього і зовнішнього, вплив яких взаємозалежний та визначає здатність підтримувати цілісність системи. Обґрунтоване вище авторське бачення життєвого циклу підприємства є підставою доповнити цю позицію міркуваннями, що усі стадії, тобто час протікання й необхідність та спроможність переходу на наступний рівень першочергово визначається середовищем діяльності, в межах якого доцільно розрізняти внутрішню й зовнішню складову. Сучасна практика наймання виконавців під певний проект, зацікавленість в гнучкому графіку й організації віддаленого робочого місця, а також переходу до моделі віртуального підприємства, сумарно поступово і частково руйнує умовні кордони між вказаними складовими середовища діяльності. Зважаючи, що поступ в цьому питанні є обмеженим, то в подальшому будемо дотримуватися класичного варіанту структуризації.

В найзагальнішому вигляді зовнішнє середовище визначається оточенням підприємства, зокрема вагомістю його впливу. Вважаємо, що таке сприйняття має обмежену практичну цінність стосовно підприємства, оскільки не враховує ряд важливих моментів. Перший момент встановлює спрямованість взаємодії. Поширеним є підхід за якого суб'єкти зовнішнього середовища мають беззаперечний вплив на усі внутрішні процеси. Такої думки дотримується О. Капліна, стверджуючи, що зовнішнє середовище представлене відповідними факторами «...з якими суб'єкти економічної діяльності взаємодіють та які повинні враховуватися у своїй діяльності» [52, с. 26]. Інший варіант обґрунтовується в публікації С. Комаринець [57, с. 42], де доводиться, що процес адаптації повинен супроводжуватися використанням внутрішнього потенціалу для впливу на зовнішню складову середовища функціонування. Іншими словами, підприємство причетне до формування свого середовища діяльності. Безперечно, що вагомість такого впливу визначається масштабністю та конкурентною позицією. Не можна порівнювати мале підприємство з підприємством-монополістом та/або найбільшим платником податків та місце праці для більшості місцевих мешканців. Попри ці застереження, доцільно погодитися про актуальність саме двостороннього впливу.

Іншим визначальним моментом є склад зовнішнього середовища. Доволі часто вказується одна складова – зовнішні фактори, з чим можна погодитися лише частково. Інші варіанти відмінні характером структуризації. Для прикладу, Т. Шталь вказує на «...сукупність факторів і ресурсів» [148], коли В. Забродський максимально розширює перелік, включаючи до нього «...сукупність активних господарюючих суб'єктів, а також економічні, суспільні та природні умови, національній, міждержавні інституціональні структури, що діють в оточенні підприємства» [41, с. 15]. На підставі розгляду мінімального та максимального варіантів, можна стверджувати, що перелік складових такого середовища вказує на відмінний характер взаємодії. Інакше кажучи повсякчас актуальною проблемою є як окреслення складових зовнішнього середовища, що впливають і стосовно яких може реалізовувати

активність підприємство, так і відстеження суттєвості їх впливу, яка динамічно змінюється, а відтак визначає протікання процесів життєдіяльності.

Термін «фактор», виходячи з сучасної інтерпретації латинського слова *factor*, що позначав вплив, дію, рушійну силу, загалом, незалежно від структуризації зовнішнього середовища, визначає зміст взаємодії з підприємством. Саме цією обставиною можна пояснити те, що дослідники зосереджуються на аналізуванні факторів зовнішнього середовища, тобто без конкретизації окремих складових. Поруч з цим, дискусія триває стосовно підконтрольності вказаних факторів. Так, М. Клименко [133, с. 122] доводить, що зовнішні фактори виступають як повністю неконтрольовані сили, а відтак вимагають безальтернативного врахування в управлінні підприємством. Альтернативною є точка зору щодо часткової підконтрольності, яка слідує із можливості загалом впливати на окремі суб'єкти зовнішнього середовища. Уточнення цього моменту лежить в додатковій класифікації факторів за місцем дії, тобто макросередовища (непрямий, тобто опосередкований вплив, зокрема економічного, соціального, політичного характеру) та мікросередовища (безпосереднього впливу через реалізацію споживачами, постачальниками, фінансовими установами, представниками місцевих органів влади тощо).

Попередньо ми обумовили важливість виокремлення, поруч із зовнішнім середовищем, іншої складової – внутрішнього, стосовно якого фактично відсутні дискусії. Узгодженим є ототожнення суті такого середовища із елементами, які забезпечують життєдіяльність підприємства, тобто починаючи від мети й цілей і завершуючи необхідними ресурсами. Обговоренню підлягає лише питання підконтрольності кадрових ресурсів через індивідуальність інтересів кожного працівника та їх неповну відповідність корпоративним інтересам.

У формі узагальнення результатів розгляду середовища діяльності підприємства, як базової умови реалізації життєвого циклу підприємства, вважаємо за доцільне наголосити на ключових властивостях зовнішніх та внутрішніх факторів, які й визначають його природу:

- джерела виникнення та суттєвість впливу зовнішніх факторів, на відміну від внутрішніх, незалежні й обмежено контролювані підприємством;
- кожен окремий фактор характеризується індивідуальністю за вагомістю впливу, але ймовірним є як асинхронне, так й синергетичне поєднання;
- перелік факторів, що мають суттєвий вплив на життєдіяльність підприємства, динамічно змінюється та може мати відмінний ефект, що залежить від проміжної комбінації на певний момент часу;
- актуальним є як пристосування, так й протидія окремим факторам в залежності від характеру впливу на діяльність підприємства;
- реагування на вплив факторів визначається рівнем стабільності їх складу та зміною сили дії.

В сукупності усі виділені властивості факторів формують потрібне підґрунтя для виконання поставленого у підрозділі завдання, тобто в частині уточнення змісту терміну «нестабільне середовище». Звичним є факт використання вказаного терміну стосовно умов діяльності українських підприємств. Було з'ясовано, що активність його застосування має глибшу історію, що дозволяє переглянути ті обставини, які сьогодні актуальні для підприємницького середовища України.

На факт суттєвості впливу зовнішнього середовища одним із перших вказав Ф. Елбінг, який констатував, що «...зовнішнє оточення організації все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників» [152, с. 112]. Науковець обґрунтовував, що зрушення в оточення підприємства вимагають не лише відслідковування, але й вчинення певних дій з метою підтримання стійкості внутрішньої структури. Ознайомлення з позицією інших іноземних дослідників дало змогу з'ясувати, що результати оцінювання умов діяльності підприємств мали дещо відмінний зміст. Так, на противагу Ф. Елбінгу, М. Хаммер [139, с. 24] дотримувався думки, що загалом до 1975 року зовнішнє середовище визначалося прийнятним рівнем стабільності, коли можна було розробляти довгострокову стратегію економічного розвитку із максимально достовірним визначенням тривалості кожного етапу життєвого циклу товару.

Третя промислова революція надала поштовх зростанню технологічності промислового виробництва, чим спровокувала зростання нестабільності середовища діяльності підприємств. Масове виробництво поступово було замінено дрібнішими партіями, але із зростанням інноваційної складової при обмеженій тривалості кожної стадії життєвого циклу товару та необхідності врахування вимог представників певної цільової аудиторії потенційних споживачів, що загалом посилювало конкурентну боротьбу, а відтак й нестабільність середовища господарської діяльності. Розглянуті позиції підкреслюють, що нестабільність середовища не є типовою умовою в якій функціонують українські підприємства, а тим параметром, що сьогодні характерний для кожної економіки не залежно від рівня розвитку. Показовим є також факт відмінного сприйняття змісту терміну «нестабільне середовище», що вимагає уточнення задля поглибленого розуміння засад функціонування й розвитку підприємства в межах життєвого циклу.

У відповідності до застосованого раніше підходу, початково звернемося до джерела у вигляді довідникової літератури, де термін «стабільність», яке походить від латинського *stabilis*, означає, без врахування сфери застосування, «...міцний, стійкий, надійний» [18, с. 229]. Нестабільність вважається антиподом стабільності, а відтак для неї притаманна хаотична змінність процесів, непослідовність трансформацій із складно прогнозованим результатом в будь-якому часовому вимірі.

Першість у застосуванні термінів «стабільне» і «нестабільне» стосовно економічних процесів належить Т. Барнсу та Дж. Сталкеру. Дослідники розглядали стабільне середовище як таке, що визначається відносною сталістю впливу усієї сукупності факторів, коли протилежний стан – нестабільний – характеризується динамічністю складно прогнозованих за результатами змін. Таке початкове трактування обмежене в практичному застосуванні, але його значимість полягає у встановленні двох крайніх положень з можливістю подальшого обґрунтування проміжних значень як орієнтирів у розробленні варіантів управлінських рішень.

В наукових публікаціях значна увага приділена питанню стабільності системи, тобто підтримання як основи продовження існування такої [16; 53; 54; 90]. Аналогічна характеристика щодо середовища в більшості обмежується констатацією одночасного впливу значної кількості факторів, а відтак обмеженого за тривалістю проміжку часу існування стану відносної стабільності, оскільки «абсолютна стабільність» є виключно теоретичним поняттям стосовно сукупності відкритих соціально-економічних систем. З числа обмеженої кількості трактувань цікавим є таке авторства Т. Клебанової, де пропонується розглядати нестабільне зовнішнє середовище, яке «...характеризується високим рівнем взаємопов'язаності факторів, що спричиняє складність, рухомість та невизначеність середовища» [54, с. 16]. Імпонує акцент не лише на складності аналізування такого середовища в певний момент часу, але й створення будь-яких прогнозів, що провокує зростання ризиків в управлінні підприємством. Об'єднуючим для більшості визначень нестабільності середовища є визнання факту одночасної і різної за інтенсивністю дії чисельної групи факторів. Попри це відмінним є позиції щодо інших ключових параметрів такого середовища. Так, Н. Касьянова пропонує розглядати нестабільне середовище як трьохвимірну систему з параметрами, що визначаються «...ступенем динаміки (темпи зміни подій порівняно з реакцією підприємства), ступенем невизначеності (звичність подій порівняно з подіями, які відбулися в минулому, передбачуваність майбутнього на підставі минулого досвід і навпаки) і ступеня складності (кількість сучасних подій, які впливають на підприємство, порівняно з минулим)» [53, с. 102]. Ретельне з'ясування змісту кожного із названих параметрів дозволяє стверджувати про наявність окремих дискусійних моментів. Так, невизначеність формується через відсутність необхідної інформації, що є наслідком динамічного перебігу значної чисельності подій. Вказане застереження покликане підкреслити, що бачення нестабільності середовища Н. Касьяною відмінне потребою одночасного врахування не одного параметру – кількості факторів, а трьох і не моментно, а щодо наявного

досвіду, поточного стану та можливих варіантів розвитку подій в майбутньому.

Проведене узагальнення сприяло виявленню тієї обставини, що сьогодні позиція А. Касьянкової конкурує із іншими варіантами уточнення параметрів нестабільності середовища. Так, в статті А. Балог деталізується зміст «...складності, взаємозалежності факторів, мінливості та невизначеності» [8, с. 36]. Пояснення до кожного параметру вказує на тотожність «мінливості» та «динаміки», яку згадувалося вище, тобто скоріше наявним є факт фрагментарного уточнення зважаючи на час публікації результатів кожного дослідження. Максимально розширеним можна вважати варіант Г. Мохонько, яка обґрунтовує потребу розгляду «...невизначеності, непередбачуваності, складності, динамічності й турбулентності» [90, с. 52], але за змістом наявна є типова деталізація для підкреслення окремих важливих моментів.

Узагальнюючи вважаємо за потрібно підкреслити необхідність розгляду нестабільності не лише зовнішнього середовища, а середовища діяльності підприємства, тобто враховуючи і його внутрішню складову, чому увагу було приділено раніше. З цієї причини нестабільне середовище доцільно сприймати як складно відстежувану й обмежену для прогнозування непостійність поєднання усієї сукупності факторів, що мають відмінний за суттєвістю й спрямованістю вплив на підприємство. Поряд із запропонованою лаконічністю, враховано усі розглянуті вище параметри, уникаючи дублювання й неоднозначного трактування.

В ході виконання поставлено в підрозділі завдання були отримані результати, які графічно об'єднані на рис. 1.1.

Кожна позиція відображає авторське бачення конкретного поняття, що спирається на результати узагальнення, критичного переосмислення, відокремлення крайніх суперечливих моментів та формулювання, виходячи із актуальних на сьогодні обставин. Такий крок виправданий через неодноразове доведення, що і в доволі короткому проміжку часу наукові розвідки сприяють уточненню термінологічного апарату через високу динамічність соціально-економічних процесів. Відтак при виконанні наступних завдань, в межах цього

дисертаційного дослідження, буде застосовано сформований теоретичний базис.



Рис. 1.1. Теоретичний базис функціонування і розвитку підприємств в умовах нестабільного середовища, сформовано автором

1.2. Трансформація підприємства, як соціально-економічної системи, в умовах реалізації загрози війни

Теоретично доведено необхідність розгляду підприємства як соціально-економічної системи на підставі реалізації економічних процесів соціальною складовою, тобто людиною. Системний підхід уможлиблює поглиблене встановлення засад утворення й функціонування такої системи, але в умовах незначних внутрішніх змін та зовнішніх перетворень. За інших обставин, тобто в умовах існування максимального рівня невизначеності, потребує практичного застосування синергетичних підхід, що визначає процес самоорганізації, не позбавляючи при цьому актуальності системний, який встановлює засади збереження цілісності такої системи. Іншими словами, в межах життєвого циклу підприємства важливим є підтримання дієвості механізму гомеостазу в ході перебування на «бажаному» атракторі із можливістю відстеження рівня флуктуацій для контрольованого наближення до точки біфуркації, що утворює можливість переходу на наступний рівень розвитку. Війна максимально дестабілізує підприємство як систему, але ця загроза має різний характер впливу на його складові, що визначає важливість синхронного застосування системного та синергетичного підходів. Відмінні моменти організації й функціонування кожного підприємства вимагають заглиблення теоретичних засад задля подальших практичних розробок, що неможливо виконати без початкового з'ясування базису у формі таких понять як «система» й «соціально-економічна система» з наступним окресленням суті «гомеостазу», «хаосу», «біфуркації», «флуктуації», «атрактору», а також «загрози», рівень якої визначає актуальність певного механізму трансформації підприємства, зокрема і його організаційного підвиду, задля продовження функціонування й розвитку. Цією тезою фактично встановлено завдання, яке буде виконано в межах підрозділу.

У відповідності до визначеного переліку поглиблення розуміння ключових понять, спершу зосередимося на «системі». В давньогрецькій мові мав

застосування термін *σύστημα*, що буквально сприймався як «поєднання», надалі в грецькій *systema* уже визначала ціле, що містило частини. Античні філософи застосовували одночасно систему як інструмент для пізнання навколишнього світу, та модель, що дозволяла презентувати їх ідеї. Так, Анаксагор пояснював за допомогою системи порядок організації Всесвіту, коли все пов'язано між собою. Цицерон доводив значення кожного елемента, зокрема людини, для існування такої системи як світовий організм. Аристотель послуговувався системою для обґрунтування своєї ідеї створення «ідеальної» держави. Об'єднуючий крок в різноаспектному застосуванні системи здійснив І. Кант, який уточнив тогочасне її сприйняття як «...єдність різноманітних елементів, поєднаних загальною властивістю, яка характеризує і визначає положення елементів системи один до одного» [50, с. 480]. В процитованому визначенні перевага надана філософському сприйняттю системи, але воно заклало необхідну основу для подальшої адаптації в інших галузях науки, тим самим уточнюючи властивості та розширюючи напрями практичного застосування. Систематичний поступ можна проілюструвати на основі акценту на певних моментах, які наявні у словнику «Webster's Revised Unabridged Dictionary» [168] різних років видання. У 1913-му наголос ставився на чіткій впорядкованості структури, що забезпечується підпорядкуванням єдиним законам співіснування, коли у 1928-му йшлося про цілісність, яка зберігається попри змінність умов.

Сьогодні відомо не менше п'ятдесяти ґрунтовних позицій щодо змісту поняття «система». Лаконічне визначення міститься в енциклопедичному виданні, де йдеться про «...реально існуючий об'єкт, сукупність елементів, що перебувають у взаємодії» [18, с. 325]. Безперечно, що воно є максимально загальним і лише відображає ключові властивості системи, що визначаються обов'язковим розрізненням елементів та встановленням зв'язків поміж них. Тому, з причини подальшого зосередження уваги на соціально-економічній системі, доцільно процитувати визначення «відкритої» системи, якою є підприємство. В економічній енциклопедії вказується, що окрім вказаних

базових властивостей, поведінка такої системи «...визначається її початковим станом, зміною характеристик її елементів або структури, зв'язків між ними, а також зовнішніми впливами, що керують та/або перешкоджають» [37]. Визначальним є характер взаємовідносин між системою та середовищем існування, що встановлює умови збереження її цілісності та можливості для розвитку.

Зважаючи на значну кількість тлумачень системи, нами виокремлено ключові властивості у такій сукупності:

- цілісне утворення [5, с. 24], що складається з визначеної й впорядкованої кількості елементів;
- характеризується якостями, які притаманні для її елементів, але не передбачає сумування таких;
- відносна автономія підсистем, що об'єднують близькі за параметрами елементи;
- поєднання відмінних за природою елементів [26, с. 42], тобто, що є живими істотами, енергією, інформацією, мають матеріальну основу тощо;
- формується з певною метою у відповідності до умов подальшого існування;
- сила внутрішніх зв'язків за міцністю перевищує аналогічні щодо середовища існування;
- стійкість (як спроможність найдовше зберігати незмінність внутрішніх параметрів попри зміну характеру зв'язків із середовищем існування) й характер трансформації визначається структурою [154], внутрішніми процесами та інтенсивністю прямого й зворотного зв'язку з середовищем існування.

Нами був визначений обмежений перелік властивостей, але таких, що придатні для подальшого розгляду засад створення й існування соціально-економічної системи, зокрема й підприємства. У формі узагальнення пропонується авторське бачення системи як структурованого утворення з визначеної кількості елементів задля досягнення мети на підставі підтримання

стійкості та виконання трансформації у відповідності до характеру взаємодії із середовищем існування. Запропонований варіант відмінний цілісним баченням подальшого розгляду інших понять, які сприяють застосуванню системного й синергетичного підходів задля підтримання життєдіяльності підприємства в умовах війни.

Перед тим як зосередитися соціально-економічній системі підкреслимо той момент, що такий термін є синтезованим на основі двох базових понять, тобто «економічна система» та «соціальна система». Обмежимося твердженням, що обидва поняття відповідають уявленням про систему загалом, але із врахуванням окремих специфічних моментів. Стосовно економічної системи визначальним є економічна діяльність людини, яка передбачає виробництво, розповсюдження та споживання певного продукту задля задоволення окремих потреб. Соціальна система відмінна переліком компонентів, які відображають характер взаємодії між елементами, тобто людьми. Синтезований результат отримав поширення через можливість одночасного розгляду засад існування такої системи під впливом різних за природою факторів, що є актуальним від рівня економіки до підприємства. Серед значної кількості трактувань нашу увагу привернули два. Е. Сардак, відштовхуючись від загального сприйняття системи, вказує, що взаємодія відмінних елементів, поміж яких є і людина, «...зумовлює появу якісно нової цілісності» [121, с. 191]. Іншими словами, лише у формі системи поєднання елементів забезпечує їх взаємодію й можливість досягнення певної мети. В. Опалько [103, с. 5] уточнює умови існування такої системи, зокрема вказуючи на відповідність правилам і законам, які визнані в певному середовищі. Узгодженою позицією є те, що застосування такого поняття актуальне від об'єднання країн і до окремих суб'єктів господарювання за умови дотримання базових системних засад. В нашому випадку найважливішим є те, що кожне підприємство є соціально-економічною системою, а відтак його функціонування й розвиток потрібно розглядати враховуючи як загально визнані властивості системи, так й відмінні,

що відповідають її соціально-економічному різновиду. У вказаному ключі було виконано узагальнення з конкретизацією таких властивостей:

- штучне утворення [141, с. 339] задля досягнення певної мети, зокрема виробництва суспільно важливого продукту;
- тимчасовість існування, що визначається як впливом значної кількості факторів, так й результативністю управління;
- утворюється на підставі свідомої діяльності людини, тобто виходячи з індивідуальних інтересів кожного такого елемента;
- дуальний характер меж [156], коли вони визначають сукупність компонентів, які формують певну сукупність, але одночасно кожен елемент може належати до різних систем через виконання схожих чи відмінних функцій;
- необхідність управління, яке стосовно мікрорівня реалізується у формі менеджменту та потребує утворення «...організаційної, виробничої, матеріально-технічної, економічної та соціально-психологічної підсистем» [104, с. 14.]
- самоорганізація, що виконується шляхом переходу від хаотичного стану до впорядкованого.

Необхідно підкреслити, що усі виділені властивості як доповнюють ті, що раніше розглядалися стосовно системи, так і вказують на важливі відмінності саме соціально-економічного різновиду. Вказане стало підставою для авторського бачення такої системи як штучного утворення задля досягнення соціально важливої мети, функціональність якого визначається самоорганізацією й результативністю управління через динамічність внутрішніх процесів та відкритістю у взаємодії із зовнішнім середовищем. У представленому варіанті перевагу надано тим особливостям, що відповідають рівню підприємства з метою подальшого уточнення засад життєдіяльності системи, зокрема через механізм гомеостазу.

В основі терміну «гомеостаз» лежить грецьке *στάσις*, тобто незмінність, постійність. Початок дослідження був покладений К. Бернаром, який у другій

половині 19 ст. зосередився на питанні спроможності біологічних організмів підтримувати життєдіяльність попри відмінну динаміку умов існування. Термін «гомеостаз» ввів в наукових обіг У. Кенон у 1929 р., розуміючи його зміст як «рухомо-рівноважний стан будь-якої системи, що зберігається шляхом її протидії факторам зовнішнього та внутрішнього середовища, що порушують такий її стан» [83, с. 93]. У. Кенон доводив, що біологічні системи характеризуються високим рівнем стабільності. Такий результат досягається як за рахунок дублювання більшості функцій, що виконують окремі елементи, так й спроможністю окремих підсистем змінюватися, тобто адаптуватися у відповідності до умов існування. Розширення практики дослідження гомеостазу відбулося завдяки У. Ешбі, який створив технічну модель такого механізму, чим довів спроможність системи підтримувати свою цілісність, при втраті функціональності певною частиною підсистем, за рахунок адаптації інших складових. Розвиток кібернетичного підходу, що відбулося і за участю В. Глушкова, забезпечив розуміння, що: засади функціонування механізму гомеостазу різних систем, в тому числі соціально-економічних, є ідентичними; відмінністю небіологічних систем є те, що такий механізм сприяє підтриманню стійкості і в умовах внутрішнього дисбалансу.

Нині гомеостаз розглядається в усіх галузях науки. Фактично можна виокремити два підходи у його трактуванні. Перший зводиться до ототожнення із стійкістю, яка повинна підтримуватися в автоматичному режимі шляхом обмеженого відхилення від встановлених нормативів, а другий використовується щодо складних систем уже не у формі процесу, а стану, тобто виходячи із виконання комплексу заходів на певний момент часу задля погашення внутрішніх і зовнішніх коливань. Обидва варіанти дають лише найбільш загальне уявлення про зміст гомеостазу. Особливості проявляються уже за сферою практичного застосування. Для прикладу, в біології надалі залишається актуальною відносна сталість організму [115, с. 93] попри внутрішні зміни та вплив зовнішнього середовища. В медицині вказується не стійкість як внутрішнього середовища, так й «...основних фізіологічний

функцій організму» [33, с. 111]. Філософи розглядають гомеостаз з позиції механізму саморегуляції, що вимагає в обов'язковому порядку існування зворотного зв'язку. В соціології, зважаючи на високу ймовірність втрати рівноважного стану, вбачають два варіанти збереження системи, тобто або шляхом адаптації до впливу ключових факторів, або зміни характеру впливу таких збудників. В цілому наявна певна варіація в трактуванні гомеостазу, але спільним є розуміння необхідності існування в режимі динамічної стійкості через співіснування з іншими подібними системами, а також потребою реалізації внутрішніх процесів. Стосовно соціально-економічних систем, нами виділено відмінності наступного характеру:

- зберігає свою дієвість у випадку певного рівня відхилень параметрів функціонування від нормативного значення. На думку С. Стаффорда [33, с. 110] таку межу можна визначити як половину в межах різниці між крайніми, тобто максимальним і мінімальним значенням конкретного параметру, точками;

- ієрархічність реалізації, коли результат щодо системи вищого порядку масштабується відносно нижчих рівнів;

- забезпечує адаптацію до зовнішніх зрушень за рахунок внесення змін у внутрішні процеси, зокрема і щодо організаційних трансформацій.

Теоретичні розробки щодо гомеостазу стосовно такої соціально-економічної системи як підприємство мають і сьогодні обмежений масштаб виконання. Певним доповненням може бути авторське сприйняття його як механізму, активізація якого відбувається за наявності обмеженого відхилення основних параметрів через вплив внутрішніх й зовнішніх факторів, що уможливлює стабілізацію з виконанням необхідних адаптаційних процедур для подальшого функціонування й розвитку соціально-економічної системи. Наша позиція передбачає сприйняття гомеостазу як механізму стабілізації, але з пріоритетною адаптацією задля уникнення зростання протиріч між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Якщо зміни є необхідними, то їх доцільно розглядати з позиції трансформації системи, що є одночасно

об'єднуючим моментом у комплексному використанні системного й синергетичного підходів, що буде уточнено в подальшому.

Як правило під трансформацією розуміють будь-які за складністю зміни явища чи процесу в часі. Зазначене визначене походженням від сполучення двох латинських слів, тобто «trans» і «forma», які у поєднанні вказують на виконані в часі зміни форми, змісту, ключових властивостей тощо. Значущим є те, що поштовх для пізнання трансформації був наданий Ч. Дарвіном та його послідовниками, які таким чином пояснювали еволюцію, тобто вимушені зміни під впливом середовища існування. В економіці підставою для вивчення трансформації стала така властивість системи як відкритість, коли зовнішні фактори надають первинний поштовх до коригувань внутрішньої структури та інших змін. Надалі первинна ідея була неодноразово переосмислена, прикладом чого може бути позиція Й. Шумпетера, який трансформацію бачив як «...креативне руйнування, що супроводжується радикальними інноваціями» [165, с. 455]. Нині спостерігається широке використання терміну «трансформація». Так, в техніці її розглядають у формі «...пристрою для перетворення енергії з однієї форми в іншу» [127], коли в правознавстві йдеться про адаптацію міжнародних норм для застосування у внутрішній практиці. Систематичне поглиблення розуміння причин, процесу та наслідків трансформації в економіці, в тому числі через часткове запозичення з інших галузей науки, сприяли формуванню трьох основних підходів, які характеризуються вагомими відмінностями.

Перший підхід вимагає розгляду трансформації як перетворення шляхом «...виходу за межі стабільного функціонування і переходу у стан нерівноваги» [29, с. 361]. В інших публікаціях підкреслюється, що такі зрушення потрібно сприймати поза межами звичайного функціонування, коли набутий досвід є обмежено придатним, має місце перехід до нової моделі існування системи, що відбувається після часткового руйнування раніше існуючої.

В основі другого підходу лежить сприйняття трансформації як зміни завдяки публікаціям Д. Белла. Актуальним буде твердження, що його

тлумачення, що було оприлюднено у 1976 році, не втратило актуальності і сьогодні. Йдеться про «...задану і вироблену міру необхідних змін, у рамках якої триває відбір найбільш вагомого і перспективного, відбувається адаптація до змін середовища через формування програми, проектів, цілей, технологій вирішення протиріч та ін.» [153, с. 51]. Помітною відмінністю такого бачення є відсутність радикальності, коли мова йде виключно про необхідні за потребою зміни, які сприяють адаптації, можливо часткової й вибіркової, виходячи з необхідності й економічної доцільності. Більш сучасні версії такого сприйняття трансформації містять уточнення щодо ширшої варіативності змін, тобто еволюційних й революційних, а також тих, що передбачають повне/часткове коригування структури, в тому числі організаційної [113; 130; 145; 167].

Якщо перші два підходи можна вважати моментними, тобто коли уточняється ступінь й характер змін, то третій орієнтований на розгляд процесу, іншими словами етапності перетворення системи. Дослідники виділяють різні аспекти такого процесу, тобто від традиційних якісних й кількісних змін і до «...відмирання одних елементів, рис, властивостей і появою нових» [37, с. 687]. Також прихильники такого підходу ранжують вплив факторів та уточнюють характер можливих наслідків перетворень у системі.

Узагальнюючи можна стверджувати, що сьогодні трансформація послуговує характеристикою змін щодо будь-якої системи, в тому числі й соціально-економічної. Попри це відмінним є бачення причин, процесу та наслідків її реалізації. Цікавою є позиція Л. Потравки [117, с. 193], яка обґрунтовує потребу розгляду трьох етапів трансформації, які відмінні характером змін, тобто суттєвістю подальших відхилень від попереднього стійкого стану. Перший визначається незначними якісно-кількісними змінами, що можна порівняти із дією механізму гомеостазу. Другий відмінний більш кардинальними змінами, оскільки передбачає наближення до точки біфуркації із переходом на інший аттрактор. Третій містить два альтернативні варіанти, тобто або нова система, або втрата цілісності з наступною ліквідацією. Дискусійним

можна вважати впорядкованість етапів та відсутність передумов щодо реалізації, адже третій етап може наступити і без проходження перших двох чи будь-якого окремого з них. Водночас такі міркування стали підставою для представлення авторського бачення трансформації та підтвердили необхідність комплексного розгляду системного й синергетичного підходів. У відповідності до цього, вважаємо, що трансформація являє собою процес внесення якісних й кількісних змін в параметри системи, характер яких визначається суттєвістю впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, з цільовим спрямуванням на збереження цілісності й продовження життєдіяльності, в тому числі за рахунок гомеостазу та/або через точку біфуркації перехід до нового атрактору як наступного рівня розвитку. Авторське бачення певним чином узгоджує відмінності між існуючими трьома підходами у трактуванні трансформації. Також утворюються спільні моменти у синхронному застосуванні системного й синергетичного підходів. Застосовані терміни «біфуркація» й «атрактор» приналежні до категоріального апарату синергетики як основи синергетичного підходу, що вимагає, з метою уникнення фрагментарності, приділення їм хоча б часткової уваги.

Спершу зазначимо, що нині синергетика розглядається як один із напрямів практичного застосування системного підходу щодо складних систем, іншими словами таким чином дослідники намагаються врахувати високу динамічність безпосередніх й супутніх процесів. Зацікавленість в розвитку синергетики була породжена спостереженнями Г. Хакена, який за основу взяв ідею самоорганізації, яка була висловлена Н. Вінером, У. Ешбі та їх послідовниками в кінці першої половини ХХ ст. Г. Хакен первинні свої припущення зробив на основі спостереження за зміною поведінки атомів в умовах твердотілого лазера, коли їх хаотичний рух перетворювався на впорядкований під дією зовнішнього фактору. Початкова ідея спровокувала подальші розвідки із теоретичним обґрунтуванням двох теоретичних напрямів, коли в основі першого лежить категорія «порядок», авторства Г. Хакена, а другого – позиція І. Пригожина, який відштовхувався від рівня хаосу. Об'єднуючим залишаються процеси

самоорганізації незалежно від природи існування системи. В інших галузях науки мала місце адаптація із врахуванням специфічних моментів існування складних систем при збереженні усього переліку базових понять, тобто «хаос», «флуктуація», «біфуркація» та «атрактор». Зазначене знаходить підтвердження у визначенні синергетики, яке подано у публікації Н. Бичкової, де розглядається «...міждисциплінарний напрям наукових досліджень, в межах якого вивчаються процеси самоорганізації і дезорганізації, процеси переходу від хаосу до порядку та навпаки у відкритих нелінійних середовищах різного походження» [10, с. 92]. В цьому та інших трактуваннях визначаються переваги синергії, які полягають у можливості управління нелінійними відкритими динамічними системами, виходячи з їх самоорганізації, на підставі формування стійкої структури, та саморозвитку, завдяки еволюційним змінам та фазовим перетворенням, при ендогенному і екзогенному джерелі впливу. В цілому вказані моменти є підставою для подальшого виконання поставленого у підрозділі завдання, зокрема в частині поглиблення розуміння базових понять синергетики для формування засад управління соціально-економічною системою за суттєвого відхилення її параметрів від стану динамічної рівноваги, тобто коли механізм гомеостазу має обмежену дієвість.

Синергетика, для пояснення динамічних змін в складних системах, використовує положення теорії хаосу. Ключовою є відмінність, коли традиційно хаос сприймається як аналог «безладу», але в синергетиці такий стан є вихідним пунктом для чергового етапу трансформації системи. Початково зазначимо, що дослідження хаосу розпочав А. Пуанкере, який визначав рівень зміни параметрів системи при зростанні хаотичності в її поведінці. О. Ляпунов сприяв кількісному виміру поширення хаосу, а Ж. Адамар приділив увагу хаотичному руху, який проявляється в умовах детермінованих систем. Наріжний камінь теорії хаосу був встановлений Е. Лоренцом завдяки опису «ефекту метелика», коли початковий незначний імпульс може провокувати наступні складно прогнозовані зміни. З 80-х років

минулого століття теорії хаосу зацікавилася широке коло дослідників, зокрема й економісти.

Сприйняття хаосу стосовно соціально-економічних систем відбувається шляхом його розгляду у поєднанні із антиподом, тобто порядком. Сьогодні поширене розуміння, що хаос сприяє встановленню порядку із наступним проявом посилення хаотичної поведінки. Як такий термін «порядок» не застосовується, а йдеться про «детермінований хаос», іншими словами контрольований, прийнятний. Хаос не передбачає руйнування системи, він створює підґрунтя для послаблення раніше сформованих зв'язків між елементами з пошуком нового варіанту таких, які відповідають змінам в середовищі існування. За відсутності хаосу можливий розрив між станом певної системи та системами вищого порядку із наступною втратою цілісності першої. В педагогіці загалом хаос пропонують розглядати як «робочу атмосферу» [148, с. 405], яка сприяє генеруванню нових ідей стосовно вирішення раніше існуючих чи новоутворених проблем з більшою раціональністю. В економіці, виходячи із нерівномірності динамічних змін, хаосу надається вища пріоритетність над порядком, адже саме він може забезпечити якісне осучаснення параметрів системи. Конструктивна роль хаосу полягає в тому, що він утворює умови для зниження стійкості системи з наступним переходом до нового атрактору за рахунок такої властивості як самоорганізація.

Для кількісного виміру рівня хаосу послуговуються таким показником як ентропія, значення якого вказують на рівень адаптації певної системи до поточних умов існування. При зростанні складності системи рівень цього показника буде вищим. В термодинаміці увага зосереджена на дослідженні параметрів рівноважного хаосу, коли в економіці перевагу надають іншому виду – детермінованому, який вважається основою порядку завдяки проявам самоорганізації в умовах виникнення спільної загрози.

Без подальшого заглиблення в сучасний етап практичного застосування теорії хаосу підкреслимо, що він являє собою стан соціально-економічної

системи в якій порушуються, через вплив одного чи комбінації внутрішні і зовнішніх факторів, встановлені раніше поміж елементами зв'язки з наступним утворенням, завдяки самоорганізації, нових, що забезпечує ліквідацію протиріч між нею та середовищем існування. Таке сприйняття хаосу відповідає саме економічній позиції, де акцент ставиться на розгляді відкритих систем при невизначеності перебігу подій. При цьому цілісність трансформації таких систем не може бути досягнута без уточнення інших складових понятійного апарату синергетики, зокрема біфуркації.

Основу терміну «біфуркація» формує поєднання двох латинських слів, тобто «bi» та «furca», що сприймається як роздвоєння, розгалуження тощо. Введення його в сферу наукових досліджень відбулося за ініціативою А. Пуанкаре, який таким чином намагався описати специфічний момент зміни траєкторії в ході реалізації певного фізичного процесу. Нині в енциклопедичній літературі дається лаконічне визначення біфуркації як «...точка розгалуження шляхів розвитку системи» [18, с. 855]. В межах певної галузі науки його розгляд відмінний, тому виокремимо таке, що знайшло практичне застосування в економіці. Так, Т. Кондратьєва обґрунтовує доцільність його розгляду як такого, що «...вказує на зміну або розгалуження структури чи поведінки системи при досягненні певної критичної точки розвитку чи умови, де система може зазнати значущих змін або перейти в інший стан» [58, с. 41]. Дискусійним можна вважати, виходячи із змісту флуктуації в техніці й математиці, одразу кілька ключових моментів процитованого визначення, що вимагає їх уточнення стосовно соціально-економічної структури, тобто підприємства.

Узгодженим моментом є те, що біфуркація являється умовною точкою в якій має місце максимальна нестійкість системи. Самоорганізація створює умови для формування нових зв'язків із наступними кількісними й якісними змінами та створенням нової структури системи, що відбувається в одному з атракторів розвитку. Попри зрозумілість такого процесу, ключовими є два моменти: причини та наслідки проходження біфуркації. Вважаємо, що причинами щодо підприємства виступають фактори, що було розглянуто у

підрозділі 1.1. Стосовно наслідків, то доречним буде твердження А. Гальчинського, який застерігає, що «...у точці біфуркації системи практично неможливо передбачити траєкторію майбутнього... не виключається можливість не тільки поступального, а й регресивного розвитку, не тільки розвитку від простого до більш складного, а й генерації простіших форм суспільної організації з більш складних» [25, с. 13]. Така аргументація визначає необхідність забезпечення контролю за наближенням до точки біфуркації, а також підготовку та виконання рішень, які б уможливили збереження цілісності системи з набуттям бажаних параметрів для подальшого функціонування. Такі міркування є підставою поглибленого розгляду природи біфуркації, зокрема в частині можливих її різновидів.

Один із поширених варіантів класифікації біфуркації передбачає визначення окремих її різновидів з прив'язкою до етапів життєвого циклу. За цією ознакою пропонується розрізняти «добіфуркаційну, біфуркаційну та післябуфуркаційну» [148, с. 405] з уточненням, що перший вид відповідає стійкому стану системи, перехід до другого спровокований внутрішніми суперечностями та зовнішнім впливом з відповідним зростанням нестабільності та наближення до точки біфуркація, а третій – перехід до нового стійкого стану. На нашу думку, така класифікація в недостатній мірі відображає динаміку соціально-економічної системи, зокрема в частині реалізації механізму гомеостазу, а також через ймовірне виникнення «каскаду» біфуркацій, результатом чого є втрата цілісності через неможливість стабілізувати ситуацію. В інших варіантах класифікації нашу увагу привернуло виділення причин біфуркації (екзогенні та ендогенні), коли поміж зовнішніх згадується як глобальні фінансові кризи й політична нестабільність, а також війна. Імпонує й розгляд наслідків, коли розглядаються значні бажані зміни, що відповідають стратегії розвитку підприємства, але можливий й варіант тривалої нестабільності з руйнуванням, тобто припиненням діяльності. Більшість науковців одностайні в тому, що управління перебування в точці біфуркації ускладнене невизначеністю як через відсутність достовірної інформації, так й

наявністю альтернативних варіантів, тобто атракторів, перехід на один з них може визначатися випадковістю посилення впливу лише одного із сукупності відомих факторів.

У формі проміжного підсумку пропонуємо власне сприйняття біфуркації як моменту в існуванні соціально-економічної системи, коли, за високої нестійкості, можливий перехід до нової структури будь-якої конфігурації (більш складнішої або спрощеної) або відсутність стабілізації з ймовірною втратою цілісності. Базовою умовою очікуваних якісних й кількісних змін є встановлення причин посилення хаосу, що можливе шляхом відстеження флуктуацій.

Термін «флуктуація» походить початково від латинського fluctuation, що близьке за значенням до сучасного «коливання», з наступним уточненням в англійському слові fluctuation тобто вагання, похитування, відхилення та їх синоніми. Практичне застосування розпочалося у фізиці, де завдяки їй пояснювали певні незначні зміни в стані системи. В інших галузях науки трактування флуктуації характеризується певною відмінністю. Для прикладу, в квантовій механіці її природу розглядають як «...відхилення від середнього значення випадкової величини що характеризує систему з великої кількості хаотично взаємодіючих частинок» [65, с. 51].

В економіці сьогодні поширені два підходи, відмінність між якими можна пояснити спробою адаптації напрацювань, отриманих в інших галузях науки. Перший ґрунтується на сприйнятті флуктуацій як «...збурюючих дій, які сприяють відхиленню функціонування системи від її закономірного стану» [101, с. 60]. Іншими словами, таке бачення наближено до розуміння фактору, якому уже було приділено увагу у підрозділі 1.1. Інший підхід передбачає сприйняття флуктуацій як «...коливання параметрів стану системи» [74, с. 68]. Тобто, тут уже розглядається не сам вплив факторів, а наслідок такої дії через зміну параметрів відхилення. Вважаємо, що саме у відповідності до другого підходу зміст флуктуації синхронізується із трактуванням біфуркації. Інакше кажучи, флуктуації виникають через внутрішні зміни та/або зовнішні впливи.

Відхилень вищі за середні, в межах між мінімальним і максимальним значеннями певного параметру, зменшують дієвість механізму гомеостазу. Зростання флуктуацій знижує стійкість системи із наближенням такої до точки біфуркації.

Іншим дискусійним моментом є класифікація флуктуацій. Один із варіантів розроблений Л. Корчевською [65, с. 51]. Застосовано стандартний перелік ознак із встановленням можливих видів флуктуації. Складно погодитися із розглядом позитивних та негативних флуктуацій, коли перші фактично ототожнюються із загрозами, а інші подаються як нові можливості. За такого підходу загалом не йдеться про базове розуміння флуктуації як відхилення, характеристику зміни параметрів системи та мають місце ознаки підміни понять.

Дотримуючись основних положень синергетичного підходу, вважаємо, що флуктуації стосовно соціально-економічної системи являють собою відхилення основних параметрів, утворених внутрішніми змінами та/або зовнішнім впливом, рівень яких може бути зменшеним за рахунок дієвості механізму гомеостазу, коли в іншому випадку зростання провокує наближення до точки біфуркації. До і після точки біфуркації підприємство рухається за певною траєкторією, яку визначають як «атрактор».

В основі поняття «атрактор» лежить англійське «to attract», що тлумачиться як «притягування». Практичне застосування цього поняття характеризується відмінним сприйняттям в кожній галузі науки. Вказане можна проілюструвати на прикладі педагогіки, де йдеться про «...зразковий стан, до якого прагне педагогічна система або її компоненти» [149, с. 405]. Дискусійним є те, що загалом розглядається виключно один варіант подальшої траєкторії розвитку, що суперечить попередньо з'ясованим засадам наближення й проходження точки біфуркації. Інше трактування передбачає сприйняття атрактору як «...кінцеву область збіжності або розбіжності фазових траєкторій складної соціально-економічної системи» [118, с. 54], що тяжіє до розуміння точки біфуркації, де виникають різні варіанти подальшого існування

підприємства, з чим не можна погодитися. Поміж інших відомих визначень нам імponує формулювання, що подане у публікації В. Даниленка, де вказується на «...одну з можливих траєкторій або станів системи, біля яких і відбувається реальний розвиток подій» [32, с. 55]. Вказане уточнення, що такий варіант траєкторії може бути необмежена кількість, стало підставою для класифікації атракторів. Нині надається перевага розрізненню двох видів, тобто «бажаний» та «дивний». Бажаний або очікуваний атрактор відзначається подальшою стабілізацією й рухом до встановлених цілей, коли дивний, або «атрактор Лоренца» передбачає посилення нестабільності системи.

Проведені узагальнення є підставою визначити атрактор як поточну траєкторію за якою розвивається підприємство, коли після проходження точки біфуркації формується максимальна невизначеність щодо наступної траєкторії, яка може бути «бажаною» на підставі відповідності встановленим цілям або «дивною» з посиленням нестійкості такої системи.

У відповідності до сформованого завдання розгляду підлягає ще одне поняття – «загроза». Через його широке застосування як в побуті, так і в більшості галузей науки, його тлумачення відзначається максимальною варіацією. Нами будуть проігноровані варіанти дискусійного ототожнення загрози з іншими складовими категоріального апарату безпеки. Так, не можемо погодитися із думкою М. Куркіна, що загроза являє собою «...можливу небезпеку, сукупність факторів та умов, які становлять небезпеку» [77, с. 54]. Спірним є твердження В. Ліпкана про те, що «...загроза – це ризик, який почав реалізовуватися за небажаним варіантом» [82, с. 98]. Наша позиція ґрунтується на зв'язку поміж ризиком, загрозою і небезпекою, але не шляхом їх ототожнення.

При розгляді змісту загрози нами був обраний варіант уточнення рівня негативного впливу на стан соціально-економічної системи, що доповнює раніше сформоване уявлення стосовно інших понять синергетики. Прихильники відносної вагомості впливу під загрозою розуміють «...такий розвиток подій, унаслідок яких збільшується можливість або з'являється

вірогідність порушення нормального функціонування підприємства та заподіяння збитків» [57, с. 93]. Іншими словами загрозу пропонують сприймати лише як незначні коливання в середовищі діяльності підприємства, які виключно в окремих випадках можуть спровокувати певні зміни в його діяльності, з чим складно погодитися. Загрозу в ракурсі більш суттєвого впливу розглядає Т. Кузенко, коли йдеться про «...реальні чи потенційно можливі дії або умови ...порушення режиму функціонування підприємства шляхом нанесення матеріальної (прямої або непрямої) шкоди, що приводить до фінансових втрат, включаючи і упущену шкоду» [75, с. 18]. Інакше кажучи вплив загрози має негативний характер з проявом в реальних збитках і втратах. Прихильником найвагомішого, а відтак визначального, варіанту впливу на функціонування підприємства є М. Єрмошенко, який стверджує, що загроза являє собою «...конкретну і безпосередню форму небезпек або сукупність негативних чинників і умов» [38, с. 14]. Наша позиція, виходячи із бачення флуктуацій, полягає в тому, що саме загрози провокують втрату стійкості такої системи як підприємство. Визначальним є і те, що збільшення флуктуацій є наслідком впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Відтак розпізнавання та дії щодо загроз повинні уможливити підтримання дієвості механізму гомеостазу та контрольованого наближення до точки біфуркації якщо в цьому зацікавлене підприємство. Враховуючи усі уточнені моменти пропонуємо розглядати загрозу, з позиції синергетики, щодо соціально-економічної системи як фактор, джерелом виникнення й посилення впливу якого є внутрішні зміни та зовнішнє середовище, дія якого спричиняє посилення флуктуацій із зростанням нестабільності, наслідком чого, за відсутності своєчасної реакції щодо ліквідації й стабілізації ситуації, може бути перехід на «дивні» аттрактори.

Результати виконання поставленого у підрозділі завдання подано на рис.

1.2. Додаткового пояснення вимагають кілька моментів:

— нами визначено, виходячи із фактичних умов функціонування українських підприємств, що трансформацію спричиняється впливом загроз, поміж яких за суттєвістю впливу з 2022 року ключовою є війна.

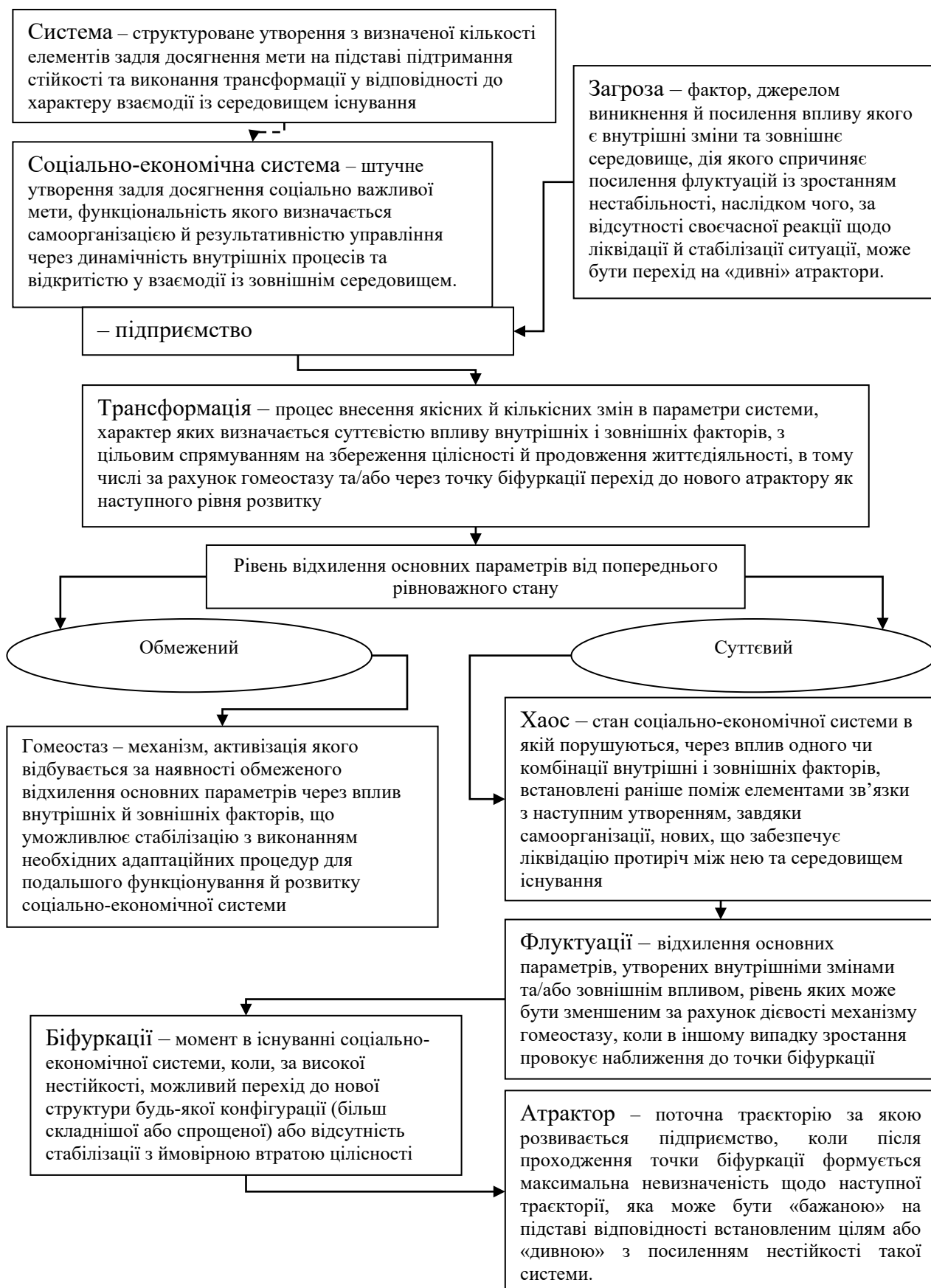


Рис. 1.2. Теоретико-методичні засади трансформації підприємства через вплив загроз, зокрема такої зовнішньої як війна, *сформовано автором*

Це ні в якому випадку не відкидає необхідності відстеження виникнення й зміни впливу інших факторів, що було обґрунтовано у підрозділі 1.1;

– графічно демонструється, що усі поняття пов’язані між собою, їх формулювання є авторським баченням можливості практичного комплексного застосування системного й синергетичного підходів для підтримання життєдіяльності кожного підприємства як важливої ланки національної економіки;

– терміни «обмежений» й «суттєвий» щодо рівня відхилень параметрів функціонування підприємства від його рівноважного стану є умовними, адже їх кількісне визначення повинно відображати специфіку організації бізнесу і змінюється на різних етапах життєвого циклу. Іншими словами, ці терміни вказані виключно для розуміння дієвості механізму гомеостазу або в іншому випадку необхідності прийняття управлінських рішень, які дозволяють пройти точку біфуркації та перейти на «бажаний» атрактор, уникаючи при цьому будь-якого іншого варіанту, тобто «дивних» атракторів.

В сукупності отримані результати є логічним продовженням теоретичних напрацювань стосовно обґрунтування методичних засад розроблення й застосування організаційного механізму функціонування підприємств в умовах військового стану, адже трансформація за рахунок механізму гомеостазу чи переходу до «бажаного» атрактору реалізується через організаційні зміни.

1.3. Методичний інструментарій формування організаційного механізму функціонування підприємств в умовах військового стану

Війна і вимушено запроваджений військовий стан кардинально змінюють умови функціонування підприємства. Зазначене обумовлено як безпосереднім, так й опосередкованим впливом. Обмеження в господарській діяльності через військові дії та систематичні ракетні й дроніві атаки із загрозою для життя

персоналу й матеріальними втратами поєднуються із зменшенням попиту і ускладненням взаємодії із контрагентами. Не можна відкидати і той факт, що загрози, які були актуальні у довоєнний період, не зникли. Іншими словами, демографічна криза, трудова міграція, посилення конкуренції зі сторони іноземних товаровиробників, залежність від кон'юнктури світових ринків, складно прогнозована зміна законодавчого поля, низька купівельні спроможність населення, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів тощо і надалі визначають параметри функціонування й гальмують розвиток. Більш того, протидія названим та іншим загрозам ускладнилася через їх модифікацію завдяки війні й меншу ефективність раніше сформованого досвіду. Фактично підприємства стали обмежено захищеними та більш чутливими до будь-яких подальших змін в середовищі провадження діяльності. В цілому війна виступила як ключова загроза й драйвер, що посилив флуктуацію усіх параметрів життєдіяльності підприємства. Тобто, зрушення у зовнішньому середовищі, за яких надається перевага пасивності у внутрішніх змінах в очікуванні швидкої стабілізації та повернення до попереднього стану, ускладнюють існування підприємства як соціально-економічної системи. Інша реакція – цілеспрямована трансформація з метою адаптації, не може бути спонтанною, а вимагає як початкового інформаційного оновлення бачення умов продовження діяльності, так й фактичного перегляду засад реалізації усіх внутрішніх процесів, що не може бути виконано без перебудови організаційного механізму. Ці аргументи стали визначальними для виконання в межах цього підрозділу завдання щодо розгляду базових методичних засад формування організаційного механізму функціонування підприємства в умовах військового стану з першочерговим уточненням суті понять «механізм», «господарський механізм» та «економічний механізм» та наступним врахуванням суттєвості різноаспектного впливу війни.

Розгляд змісту поняття «механізм» в економіці традиційно розпочинається із констатації факту його запозичення з механіки. Підставою такої позиції є хоча б походження від латинського *mechanismus* та в подальшому грецького

mechané, що позначали певний пристрій, машину, складний інструмент. Сьогодні такий технічний ракурс розширено із поданням механізму як:

- складної конструкції в якій усі ланки поєднані між собою, а відтак має місце приведення в рух усіх складових із можливістю продуктивного використання для задоволення соціально важливих потреб;
- процесу, що динамічно протікає шляхом виконання повторювальних дій;
- пристрою, що дозволяє перетворювати енергію, в тому числі зберігаючи та більш раціонально використовуючи її;
- окремої частини більш складнішої конструкції, елементи якої функціонально поєднанні вузькими для виконання завданнями;
- засобу впливу на об'єкт праці;
- процесу, що відбувається в хімії й фізиці та визначає хід контрольованого набуття нових властивостей та зміну внутрішньої будови матеріалів й речовин;
- функціональної складової, засади використання якої визначаються параметрами усього пристрою.

Різноманітність в практичному застосуванні механізмів надала поштовх для їх систематизації, що було виконано в кількох варіантах класифікації. Такий, що позбавлений врахування окремих галузевих моментів передбачає розгляд «...механізму-знаряддя, механізму-системи та механізму-процесу» [135], що загалом концентровано відповідає встановленій вище варіативності виконання й практичного застосування.

Попри поширеність переконань в першості механіків, необхідно згадати, що поняття «механізм» стало ключовим для філософів ще Античної Греції (найбільш відомими були Геракліт та Анаксімен) в прагненні пояснити структуру Всесвіту та зв'язок між усіма його складовими, зокрема в частині того, що усе визначається єдиним законом існування й розвитку. Закладені основи були надалі реалізовані у XVI-XVIII ст. у формі напрямку під назвою «механіцизм». Спадковим й розвинутим було сприйняття оточуючого світу як єдиного гігантського механізму, коли кожен індивід розглядався як його

складова. З розвитком термодинаміки вихідні постулати механіцизму зазнали нищівної критики через неможливість пояснити джерела енергії для підтримання життєдіяльності такого механізму. Обмеженням стало й те, що механіцизм не дозволяв розглядати розвиток біологічних й соціальних систем, які не можуть бути закритими та постійно перебувати в стані рівноваги.

Окрім філософів, глибокі коріння пізнання суті й практичного застосування відмінних за природою механізмів були закладені й іншими дослідникам. Досвід лікарів Стародавнього Китаю дав змогу пізнати внутрішні механізми розвитку організму людини, зокрема як основа продовження тривалості життя за рахунок пошуку й підтримання гармонії між фізичною й духовною складовими та засвоєння енергії оточуючого природнього середовища. Напрацювання психологів щодо механізму мислення людини сприяли розробленню технології штучного інтелекту. В цілому ці моменти вказують, що процес вивчення механізму розпочався на етапі розвитку людства, але не втратив актуальності і сьогодні, оскільки застосовується як первинний інструмент для пізнання й створення умов існування.

В економіці поширенню практик застосування механізму сприяли праці К. Маркса, в яких він описував засади протікання процесу виробництва за капіталістичного устрою. Не вдаючись до перерахування здобутків послідовників, конкретизуємо, що і сьогодні механізм в економіці розглядається як певний універсальний інструмент, коли вузьке сприйняття бачить його у формі спеціально створених засобів, які уможливають реалізацію економічних процесів, а більш широке – заглиблює у процес створення гнучкого інструментарію впливу за рахунок врахування суттєвості внутрішніх й зовнішніх факторів. Об'єднуючим є той момент, що механізм послуговує вирішенню певної проблеми завдяки послідовному поєднанню певної кількості необхідних складових, коли складність такої конструкції визначається метою, ресурсною основою та іншими початковими умовами й супутніми процесами.

Нині поміж економістів найбільшого поширення набули дві базові засади побудови й функціонування механізму, коли перша визначається структурним поєднанням окремих складових із встановленням умов підтримання дієвості в досягненні певної цілі, а друга характеризує протікання процесів в ході виконання певного виду діяльності. Зазначені моменти обумовлені тим, що в механіці незмінно домінує ресурсний підхід, але в економіці має місце відокремлення та пошук можливості узгодженого застосування системного і процесного підходів. Вказане можна проілюструвати на прикладі кількох визначень. Так, в енциклопедії за редакцією С. Мочерного механізм розглядається як «...система певних ланок та елементів, що приводить в дію певну систему, або спосіб, пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності» [37, с. 477]. Інші варіанти визначення механізму у відповідності до системного підходу відмінні уточненням суті складових такої системи шляхом формування конкретного переліку.

Прикладом процесного підходу в тлумаченні механізму може послужити позиція І. Верхоляд, де йдеться про «...порядок процесу, в основу якого покладено стадії, ..., які визначають порядок виконання завдань» [19, с. 412]. В інших публікаціях наголос ставиться на «...способах взаємозв'язку між різнорідними елементами» [119, с. 35], а також чіткості по-елементної взаємодії. Розвиток цього підходу виконується шляхом уточнення форм й інструментів, застосування яких повинно забезпечити результативність виконання поставлених завдань.

Здійснюються спроби комплексного застосування системного й процесного підходів, виходячи з того, що механізм являється системою, а її життєздатність вимагає ресурсної основи та цільового спрямування ходу здійснення процесів, зокрема щодо виконання певних функцій. Зазначене можна проілюструвати тим визначенням, що міститься в довідниковій літературі, де вказується на «...сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі у конкретних умовах відповідні закони» [18, с. 455]. Іншими словами,

функціональність механізму визначається не лише внутрішньою побудовою та узгодженістю й спільною динамікою усіх його складових, але й зовнішніми умовами. Тут реальним є виявлення суперечності у сприйнятті механізму в економіці, коли механіцизм й постійна практика застосування механічних пристроїв створюють уявлення про незмінність параметрів такої системи, що не відповідає характеру функціонування й розвитку підприємства у відповідності до синергетичного підходу. Часткове усунення таких хибних уявлень можливе на підставі сприйняття механізму як системи із створеними «входом» і «виходом», що пояснює орієнтацію на досягнення цілей шляхом виконання певної комбінації дій, зокрема на основі розроблення й виконання управлінських рішень з врахуванням усієї сукупності умов й необхідності досягнення й проміжних результатів та, за потреби, коригування ходу усіх основних та допоміжних процесів.

Вища цінність механізму в економіці реалізується на підставі часткового відходу від початкового механічного сприйняття. Зазначене можна проілюструвати міркуванням С. Шкарлета, який пропонує цей інструмент розглядати на підставі пошуку відповіді на запитання «...як це зробити і за допомогою чого?» [147, с. 165]. Іншими словами, в економіці механізм не завжди повинен існувати раніше, він створюється й перебудовується до фактичних потреб на певний момент часу. Його унікальність є базисом для кращої результативності в управлінні кожною складною соціально-економічною системою.

Узагальнюючи можна стверджувати, що сьогодні відома значна кількість визначень механізму, варіація в яких зумовлена кількома базовими моментами: по-перше, намаганням адаптувати досвід здобутий в інших галузях знань, зокрема психологів в питанні покращення рівня мотивації працівників; по-друге, потребою глибинного розгляду суттєвості впливу ключових факторів з можливістю збереження підконтрольності протікання процесів на певному рівні управління (держава, регіон, підприємство); по-третє, відбувається постійний процес пошуку варіантів механізму через уточнення переліку

компонентів (форми, методи, важелі, стимулів, засоби, інструменти), який би забезпечив вищий рівень результативності, досягнення чого ускладнено систематичною зміною умов існування такої системи; по-четверте, важливістю створення такої штучної системи із завчасним передбаченням можливості гнучкого внесення змін, тобто постійної адаптації, зокрема поступальної на підставі гомеостазу та більш радикальної за рахунок контрольованого переходу до «бажаного» атрактору. Варіативність також спричиняє подальшу відсутність узгодженості категоріального апарату, в тому числі щодо розуміння спорідненості та відмінності між «господарським механізмом» та «економічним механізмом». Цей момент є важливий, оскільки встановлює ієрархічні зв'язки із організаційним механізмом, розгляд якого передбачено завданням в межах цього підрозділу.

Коротко зазначимо, що широке застосування терміну «господарський механізм» припало на 70-ті роки минулого століття. Йшлося про макрорівень, тобто інструмент, застосування якого дав змогу пояснити, а в подальшому здійснювати управління економічними процесами, зокрема в частині обґрунтованого застосування обмежень для збереження конкурентного середовища з більш якісним задоволенням потреб споживачів. Одне із базових визначень господарського механізму належить С. Мочерному, який його подавав як «...систему основних форм, методів і важелів управління народним господарством, мета якого – розв'язання суперечностей економічної системи, реалізації відносин власності, а також розвиток людини та узгодження інтересів суспільства» [91, с. 308]. Послідовники конкретизували зміст господарського механізму на усіх рівнях управління (мега-, макро-, мета- та мікрорівень), уточнюючи що він:

– створює економічну основу функціонування кожної складної соціально-економічної системи, зокрема національної економіки, шляхом «...регулювання її функціонування, відтворення та розвиток» [121, с. 5]. Тобто, така складова системи має визначальний вплив на її життєдіяльність, в тому числі формуючи

необхідні умови для функціонування і за критично складної зміни середовища, що має місце в умовах реалізації загрози війни;

- забезпечує цільову взаємодію керуючої та керованої підсистем;
- складається із компонентів, ключовим з яких є суб'єкти, тобто люди та інститути, які характеризуються суб'єктивізмом в своїх діях, що обумовлено «...інтересами, вибором, мінливістю, поведінковим характером тощо» [55, с. 78]. Відтак, формування й дієвість кожної такої системи реалізується при суттєвому впливі людського фактору;
- утворює необхідну основу виробництва суспільного продукту шляхом «... організації та управління з притаманними йому формами, методами і засобами» [144, с. 62], що визначає його ключове місце в економічній системі;
- утворюється шляхом поєднання організаційних структур за рахунок форм і методів управління, що забезпечує реалізацію внутрішніх процесів на підставі вхідних ресурсних потоків та з орієнтацією на вихід продукту в якому зацікавлене суспільство [167];
- орієнтований на виконання широкого спектру завдань, поміж яких «...забезпечення інтенсивного, конкурентоспроможного виробництва на інноваційній основі, погодження економічних інтересів товаровиробників, держава та споживача» [1, с. 15]. Іншими словами, механізм, як система вищого порядку, забезпечує взаємне співіснування системам нижчого порядку;
- містить такі базові складові як організаційну та економічну, що важливо в ракурсі подальшого розгляду відповідних різновидів такого механізму. Поруч з цим розроблені відмінні варіанти структуризації. Для прикладу, пропонується розрізняти три складові, тобто «...організаційно-правовий механізм, економічний механізм та сукупність соціально-психологічних методів» [43, с. 61]. Інакше кажучи, наявні ознаки поглиблення, які не суперечать базовим позиціям, а є результатом провадження локальних наукових розвідок.

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що господарський механізм увібрав усі якості механізму, які запозичили й розвинули економісти, із поглибленням розуміння засад можливості реалізації керуючого впливу, коли визначальною є

організаційна структура з пошуком оптимального варіанту форм і методів управління задля досягнення результату, який не лише відповідає початковому баченню цілі, але й враховує усі поточні зміни, що мали місце в ході такого процесу.

Термін «економічний механізм» почав застосовуватися дещо пізніше, тобто у кінці 70-х років, але реальний поштовх був наданий Л. Гурвіцом, Р. Мейерсоном та Е. Маскіним, які розробили теорію економічних механізмів та у 2007 році отримали за це нобелівську премію. Відмінність їх позиції полягає в тому, що вони розглядали такий механізм з позицію суб'єкта, тобто того, що вибудовує систему правил, дотримання яких забезпечить йому досягнення поставлених цілей.

Поміж значної кількості відомих на сьогодні варіантів тлумачення, заслуговує визначення П. Саблука, яке передбачає розуміння такого механізму як «...практичного виразу системи виробничих відносин, які включають у себе засновану на інтересах сукупність економічних важелів і регуляторів виробництва» [121, с. 3]. Інші наукові розвідки містять:

- обґрунтування переліку основних завдань, які виконуються в ході функціонування економічного механізму, для підтримання життєздатності кожної соціально-економічної системи в умовах динамічної зміни середовища існування;

- уточнення основних компонентів, тобто «взаємозалежних важелів і методів планового впливу на виробництво, обмін, розподіл і споживання продуктів, які включають у себе управління, нормування, облік результатів і витрат, відповідальність і матеріальне заохочення, інформаційне, ресурсне та організаційне забезпечення» [48, с. 162–163], які послугують для виконання керуючого впливу на об'єкти з метою виконання поставлених соціально-економічних завдань;

- акцент на сукупності внутрішніх економічних зв'язків, які визначають хід управління процесами в межах виконання встановлених завдань;

- аргументацію задіяння у взаємодії керуючої й керованої підсистем впливу на їх економічні інтереси;

- доведення гнучкості такого механізму, що реалізується в його «...удосконаленні і ускладненні» [84, с. 4], завдяки реакції на динамічні зрушення в середовищі існування з метою підтримання відповідності таким.

Узагальнюючи можна констатувати, що існують уточнення стосовно масштабів застосування економічного механізму, тобто чи це на рівні економіки, чи підприємства. Незмінно спільним є те, що такий механізм розглядається перш за все з позиції інструментарію керуючого впливу і уточнення цільових орієнтирів. Іншими важливими моментами можна вважати те, що має місце контекстне обумовлення факту результативного застосування економічного механізму виключно за дієвості іншого, тобто організаційного. Більш того, вони взаємо доповнюються й синхронізуються. Відтак ключові моменти, що були виокремлені стосовно економічного механізму повинні в повній мірі враховувати в ході створення й розвитку організаційного.

Загалом сьогодні поширені три відмінні позиції, тобто коли господарських та економічний механізми ототожнюються, або являються складовими один одного, утворюючи певну ієрархічність на підставі функціональний зв'язків. Зважаючи на те, що у визначеному завданні до розділу не передбачено поглиблений розгляд цього аспекту, ще раз наголосимо, що організаційний механізм є складовою господарського, а відтак їх властивості споріднені із відповідною конкретизацією сфери застосування.

Не лише стосовно систем вищого порядку, але й щодо організаційного механізму простежується відсутність узгодженого трактування. Попри це вихідним повинно бути розуміння, що термін «організаційний механізм» сформований шляхом поєднання двох інших базових, тобто «організація» та «механізм». Стосовно механізму ми приклали максимальних зусиль для уточнення його трактування, зокрема шляхом простеження генезису й характеристик суміжних та вищих за ієрархічним рівнем понять. Щодо терміну «організація», то в економіці його розуміють в кількох ракурсах, тобто як

«...1) внутрішня впорядкованість, взаємодію елементів сукупності, системи або цілого; 2) сукупність процесів, спрямованих на формування та розвиток взаємозв'язків між частинами цілого; 3) об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету» [123]. Поєднання вказаних термінів із утворенням сполучення «організаційний механізм» отримало широке застосування, причиною чого можна вважати асоціацію із чіткою структурованою організацією будь-якого підприємства за аналогією із засадами формування військового підрозділу, зокрема римського легіону. Сьогодні як мінімум можна відзначити вузьке і більш широке подання змісту цього поняття. Вузьке передбачає сприйняття такого механізму як організаційної основи, можливо певного «скелету», усіх явищ і процесів, що мають місце загалом у виробничо-господарській діяльності підприємства. Ширше трактування полягає в конкретизації складових з уточненням можливості практичного застосування щодо певного виду діяльності як то організаційний механізм конкурентоспроможності, забезпечення економічної безпеки, маркетингової діяльності тощо. Незалежно від бачення змісту, об'єднуючим є те, що результат функціонування підприємства, як складної соціально-економічної системи, визначається спроможністю поєднати усі структурні складові, тобто створити організаційну основу виконання основних й допоміжних процесів, із врахуванням впливу факторів для досягнення встановлених цілей.

Здійснений огляд наукових публікацій сприяв виокремленню кількох підходів, що доповнюють ключові акценти, характерні для вузького й широкого сприйняття організаційного механізму. Перш за все доцільно звернути увагу на прихильність дослідників до підкреслення системності такого механізму. Для прикладу, Й. Завадський визначає сукупність складових такої системи, тобто конкретизуючи «...правила, організаційно-правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права і відповідальність органів управлінні і управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт між різними

виконавцями; оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників апарату управління, матеріальне і моральне стимулювання» [42, с. 148]. Дискусійним моментом залишається те, що перевага надається виключно внутрішнім складовим, зокрема визначенню умов взаємодії керуючого і керованої підсистем, такої системи без будь-якого врахування, що система вищого порядку, а саме підприємство, є відкритою соціально-економічною і тому організаційний механізм повинен передбачати зрушення у зовнішньому середовищі, в тому числі шляхом високої адаптивності. Попри це не можна відкидати й переваг такого підходу, які полягають у структуризації, тобто виділення «постійної» й «активної» складових. Перша визначається організаційною структурою, а друга – процесами реалізації керуючого впливу задля підтримання стабільності й можливості трансформації з метою продовження існування підприємства.

Сьогодні наявні ознаки переосмислення значення організаційної структури. Іншими словами, не втратили актуальності засади створення підприємства із баченням жорсткої організаційної структури (базових типів) за аналогією з скелетом людини чи армованою основою споруди, що забезпечує цілісність, рухомість, здатність чинити опір тощо. Незаперечним аргументом на користь такого варіанту є те, що організаційна структура «...породжує кістяк управлінської системи: обраний варіант організаційно-виробничої структури є основою початкової структури управління» [44, с. 46]. Безперечно, що умови ведення господарської діяльності, тобто уся сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, мають визначальний вплив на організаційну структуру, а відтак й базові типи модифікуються, набуваючи індивідуальних характеристик. Попри це має місце посилення тенденцій до ширшого впровадження нових типів організаційної структури, зокрема «проектного», «мережевого», «адаптаційного» тощо, які відмінні вищим рівнем гнучкості, а відтак результативніші в умовах критично високої невизначеності й динамічності змін умов функціонування українських підприємств. В цілому виконаний фрагментарний огляд ключових моментів доводить, що системний підхід

перебуває на етапі осучаснення, що потребує деталізації з метою ширшого практичного застосування. Прикладом такого поступу може бути варіант структуризації організаційного механізму, який виконаний з дотриманням засад системного підходу. Так, Л. Баластрик пропонує виокремлення «...структурних механізмів (структуризація діяльності, організації, ринків); інформаційних механізмів (економічної, науково-технічної, маркетингової інформації); механізму організації управління (стратегічне, оперативне, цільове управління); організаційно-технічний механізм (стандартизація, сертифікація, ліцензування)» [7, с. 190]. Простежується намагання відійти від розгляду виключно «постійної» й «активної» складових на користь функціональності, що відповідає поточним тенденціям до цифровізації й гнучкості управління [46].

За аналогією із механізмом, як базовою категорією, стосовно організаційного механізму активно реалізується й процесний підхід. Доволі лаконічне визначення пропонує А. Калина, наполягаючи, що такий механізм являє собою «...обґрунтовану певним чином послідовність управлінських дій, а також методів щодо реалізації функції та принципів управління» [49, с. 146]. Дискусійним можна вважати той момент, що таке трактування в недостатній мірі вказує на особливості саме організаційного механізму, адже зміст трактування може бути в повній мірі актуальний як для механізму загалом, так й господарського чи економічного його різновидів, що слідує із зроблених вище узагальнень. Ширше трактування пропонує І. Грузнов, який сформулював визначення, що передбачає розгляд «...організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючих дій, способів і процесів, які формують і впливають на порядок функціонування підприємств, що приведе до очікуваних економічних, соціальних, екологічних та інших результатів» [31, с. 41]. Для прихильники цього підходу характерне максимальне розширення інструментарію, коли відбувається порушення методичних засад структуризації господарського механізму. Попри це необхідного погодитися із приділення особливої уваги створенню належних умов для виконання управлінських дій не лише стосовно об'єктів у внутрішніх процесах, але й в частині організації

взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Прикладом чого може послужити варіант 3. Побережної, яка робить наголос на організаційно-господарських засобах, застосування яких спрямоване на «...гармонізацію взаємодії складників потенціалу підприємства з чинниками зовнішнього впливу» [114, с. 134]. Також в результатах розвідок доволі часто міститься припущення, що організаційні заходи не можуть забезпечити виконання поставлених завдань без економічного супроводу з наступним обґрунтуванням доцільності формування організаційно-економічного механізму. Наша позиція полягає в тому, що формування організаційного механізму не обмежує схожих дій щодо інших видів механізму на рівні підприємства. Синергетичний ефект буде досягнутий за результативності щодо кожної складової.

Безперечно, що як в межах охарактеризованих двох базових підходів, так і загалом щодо усієї сукупності відомих тлумачень поняття «організаційний механізм» спостерігається висока варіативність із наголосом на окремі моменти, що важливі щодо практичного застосування в конкретних умовах, а також виникають через зрушення під тиском зміни переліку визначальних факторів. Одним із таких факторів стала з лютого 2022 року повномасштабна війна, коли трансформації підлягає діяльність усіх підприємств незалежно від географічної близькості до зони безпосередніх військових дій. Виходячи з цієї обставини нами було розроблено варіант такого механізму (рис. 1.3).

Графічний варіант відображає ключові моменти авторського сприйняття організаційного механізму як поєднання складових, рівнів, процесів, організаційних форм, методів, засобів та інструментів з метою продовження функціонування й сприяння розвитку підприємства на основі трансформації у відповідності до характеру нестабільності зовнішнього середовища.

Таке визначення в повній мірі синхронізується із попередньо обґрунтованими позиціями щодо функціонування й розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища (рис. 1.1) та теоретико-методичних засад трансформації через вплив загроз, зокрема такої зовнішньої як війна (рис. 1.2).

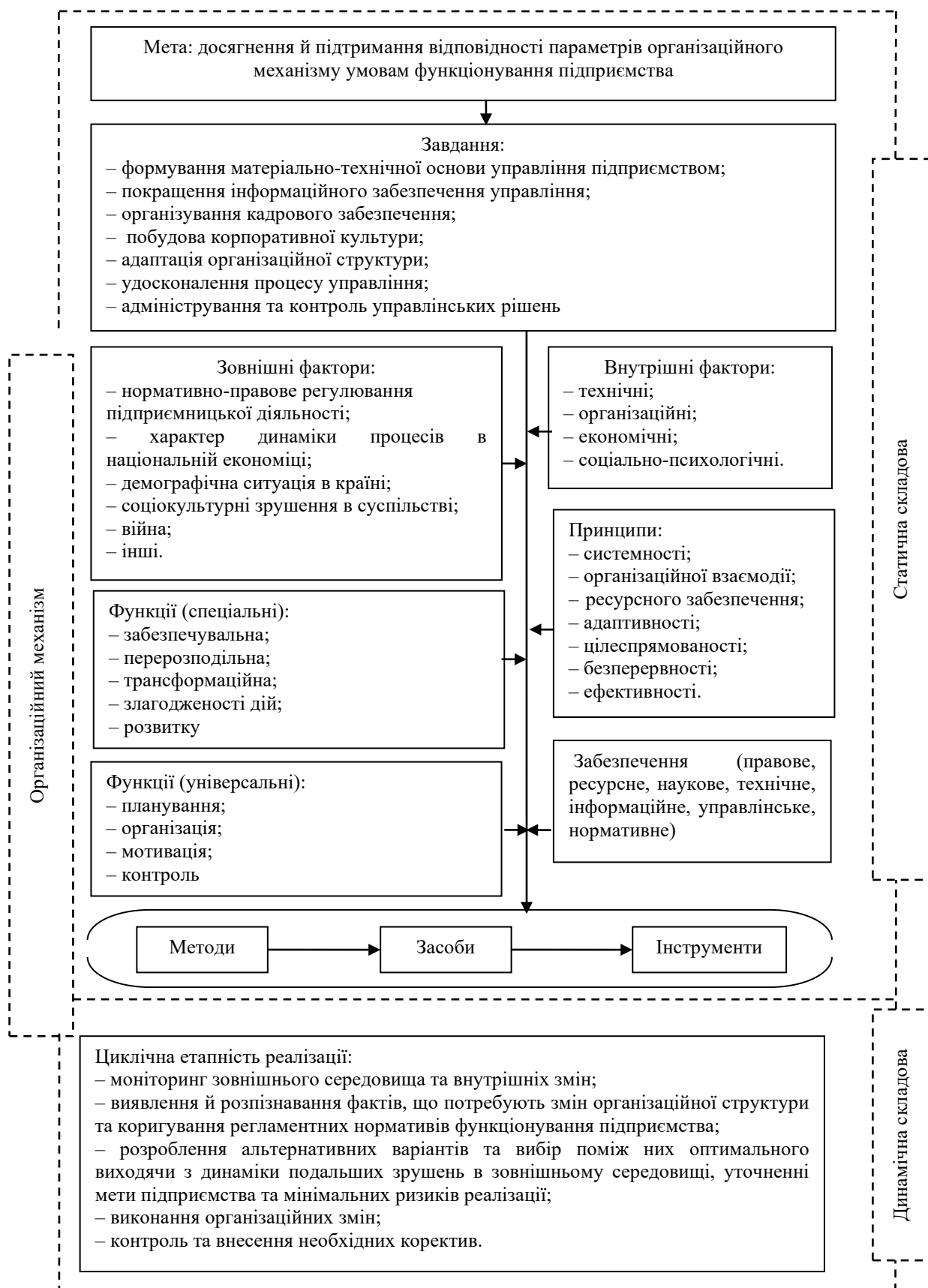


Рис. 1.3. Модель організаційного механізму функціонування підприємства, *сформовано автором*

Перш ніж зосередитися на розгляді ключових компонентів розробленого організаційного механізму, вважаємо за необхідне зробити застереження, що графічно (рис. 1.3) подано результат, який повинен бути досягнутий через послідовне проходження кількох важливих етапів формування (рис. 1.4). Таке обумовлено особливістю організації підприємства в кожному окремому випадку, що й реалізується через індивідуальність організаційного механізму.

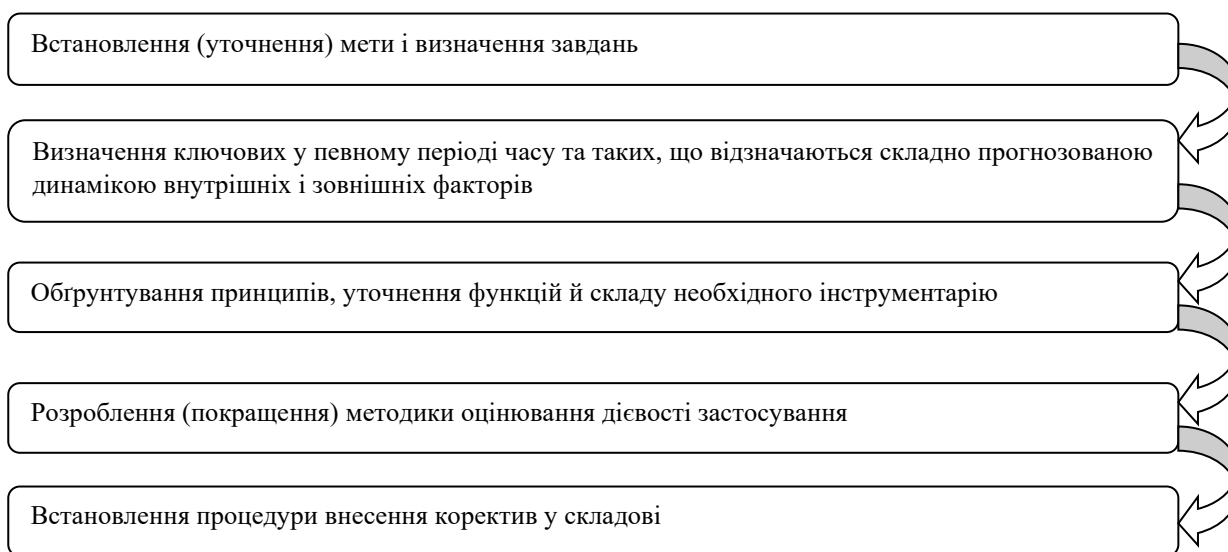


Рис. 1.4. Етапи формування організаційного механізму функціонування підприємства, *розроблено автором*

Змістове наповнення кожного етапу підкреслює циклічність такої процедури, що важливо з позиції функціонування в умовах високої невизначеності, зокрема й впливу такої загрози як війна. Цим же обумовлюється вище зазначена гнучкість такого механізму. В цьому контексті початковий імпульс дає оцінювання дієвості застосування організаційного механізму, чому послуговують значення наступних показників (сформовані на підставі типової структуризації на «пасивну» й «активну» складові, що було уточнено вище): раціональність «пасивної» й «активної» складових; гнучкість «пасивної» й «активної» складових; зміна рівня взаємодії структурних

складових виходячи з динаміки функціонування підприємства; рівень інноваційності в структурних зрушеннях складових організаційного механізму; відповідність трансформації організаційного механізму змінам середовища діяльності.

Нами використано типовий підхід до формування будь-якого механізму, що передбачає виділення статичної й динамічної складових. В межах статичної складової уточнено мету та конкретизовано перелік ключових завдань як елементів цільової підсистеми. Підкреслимо, що у змісті завдань надано перевагу гнучкості шляхом відстеження змін в середовищі діяльності підприємства з наступною трансформацією не лише організаційної структури, а загалом перегляду змісту та засад застосування усього інструментарію. Зміст суб'єктивно-об'єктивної підсистеми статичної складової є типовим, коли суб'єктом виступають відповідні ланки управління, що дозволило оптимізувати графічних варіант відповідного механізму. Підсистема забезпечення деталізована за окремими видами, що відображено графічно. Аналогічний підхід застосовано і щодо функціональної підсистеми.

Перелік зовнішніх й внутрішніх факторів обмежений й максимально узагальнений. Іншими словами, перевага надається індивідуальності створення такої сукупності, яка і повинна визначати цільову спрямованість процесу формування й подальшого покращення організаційного механізму. Важливо, що такий зовнішній фактор як війна все таки можна вважати тимчасовим і змінною пріоритетністю врахування. Наочним є приклад України, коли військове протистояння з РФ розпочалося у 2014 році, а далі з 2016-2021 рр. перебувало у «сплячому» режимі з черговим загостренням уже у формі широкомасштабної війни з лютого 2022 року. «Сплячий» режим передбачав врахування впливу цього фактору, але на відмінних рівнях для підприємств різних регіонів країни. Це і є доказом необхідності індивідуального підходу стосовно кожного окремого підприємства. Наше завдання полягало у виділенні цієї «вихідної» складової організаційного механізму.

Перелік принципів формування й підтримання дієвості організаційно механізму в більшості наукових розвідок визначається за аналогією до таких, що є наріжними для організації та провадження бізнесу, що скоріше можна вважати певним упущенням. З цієї причини пропонується власний перелік з коротким поясненням у такому складі:

- системності, що визначається ієрархічністю і підпорядкованістю організаційного розвитку стратегічним орієнтирам підприємства;
- організаційної взаємодії, який передбачає пріоритетність підтримання цілісності на підставі збереження й розвитку внутрішніх функціональних зв'язків;
- ресурсного забезпечення на рівні, що не буде обмежувати активність ініціаторів у реалізації необхідних змін щодо статичної й динамічної складових такого механізму;
- адаптивності з метою слідування за тенденціями зрушень у середовищі діяльності та характером змін внутрішніх процесів;
- цілеспрямованості в досягненні синергетичного ефекту, в тому числі за рахунок поєднання відомих та більш нових типів організаційної структури;
- безперервності, який спрямований на підтримання функціональності й розвитку підприємства як за рахунок гомеостазу, так й вибору кращого варіанту поміж можливих атракторів;
- ефективності, коли зміни такого механізму повинні забезпечувати отримання позитивного ефекту в тактичному й стратегічному вимірі.

Запропонований перелік принципів став вихідним моментом для уточнення змісту спеціальних функцій:

- забезпечувальна, яка уможлиблює виконання поставлених завдань, зокрема і через внесення коректив в динамічну складову організаційного механізму;
- перерозподільна, що удає змогу більш раціонального використання кадрового та іншого забезпечення;

- трансформаційна, що створює підставу для постійної адаптації підприємства до динамічно змінних умов діяльності;
- злагодженості дій, яка дає змогу підтримувати, на засадах чіткого алгоритму взаємодії, усі структурні підрозділи, на підставі врахування інтересів менеджменту та інших груп персоналу;
- розвитку, що характеризує процес цілісного формування й реалізації якісних змін усіх параметрів такого механізму.

Стосовно такої складової як методи обмежимося уточненням їх структуризації на регламентуючі й розпорядчі, коли практичне застосування визначається специфікою діяльності певного підприємства. Аналогічний підхід застосовано щодо засобів й інструментів, адже типова класифікація ускладнює графічне подання цілісного авторського бачення організаційного механізму і при цьому має обмежене практичне застосування через відмінності цих елементів в умовах кожного окремого підприємства.

Динамічна складова відображає послідовне циклічне виконання етапів стосовно постійного моніторингу з метою подальшого виконання організаційний дій для дотримання відповідності засад функціонування підприємства модифікованому переліку факторів, які мають визначальний вплив у певному періоді часу.

Важливо підкреслити, що дієвість організаційного механізму полягає не лише в гнучкості організаційної структури підприємства та постійному осучасненні усього інструментарію, але й спроможності вносити зміни в такий механізм. Іншими словами як такий організаційний механізм не є сталим, він також підлягає трансформації, чому буде приділена належна увага в наступних підрозділах дисертаційної роботи.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

1. Обґрунтовано, що поточні умови, ускладнені військовими діями, загострили питання виживання бізнесу, що є визначальним не лише з позиції досягнення мети заснування, але підтримання обороноздатності країни через інтенсивність економічних процесів й задоволення потреб населення та виробництво для військових цілей технологічно нових засобів ураження та захисту. Виконане узагальнення відомих позицій дозволило сформувати теоретичний базис функціонування і розвитку підприємств в умовах нестабільного середовища шляхом уточнення ряду базових понять. У відповідності до цього, запропоновано зміст терміну «життєдіяльність підприємства» розглядати як здатність такої системи функціонувати й розвиватися для досягнення поставлених цілей за рахунок узгодження інтересів внутрішніх учасників та суб'єктів зовнішнього середовища на підставі уникнення протиріч й максимального використання нових можливостей. Акцент на функціонуванні й розвитку був розвинутий у тлумаченні першого з вказаних понять як режиму в межах процесу життєдіяльності, який характеризується динамічною рівновагою стосовно усіх параметрів та забезпечує досягнення поточних цілей, а також послуговує необхідною основою для планування й реалізації розвитку. Розвиток підприємства, на підставі критичного аналізу існуючих підходів, зокрема й існуючого зв'язку в парі «розвиток – безпека», визначений як такий, що будучи спровокованим невідповідністю параметрів такої системи структурним зрушенням зовнішнього середовища, передбачає адаптацію шляхом виконання сукупності змін кількісних й якісних характеристик з метою переходу до нового рівноважного стану як основи подальшого функціонування.

2. Уточнено розуміння життєвого циклу підприємства як поступового проходження основних стадій («заснування», «зростання», «зрілість») в режимі функціонування й розвитку завдяки здатності підтримувати стійкість й стабільність системи й трансформуватися, зберігаючи цілісність, для переходу на наступний рівень, або набуття актуальності стадії «занепад» у випадку

неспроможності ліквідувати неузгодженості внутрішніх процесів із зрушеннями у зовнішньому середовищі. Як базові умови реалізації життєвого циклу підприємства були визначені ключові властивості зовнішніх та внутрішніх факторів. З'ясовано, що перехід до чергового етапу й тривалість такого відбувається через нестабільність середовища, яке доцільно сприймати як складно відстежувану й обмежену для прогнозування непостійність поєднання усієї сукупності факторів, що мають відмінний за суттєвістю й спрямованістю вплив на підприємство.

3. Обґрунтовано теоретико-методичні засади трансформації підприємства через вплив загроз, зокрема такої зовнішньої як війна, що здійснено шляхом уточнення й поглиблення усієї сукупності пов'язаних понять. Вихідним стало обґрунтування авторського бачення системи, соціально-економічної системи та загрози, що визначають характер трансформації підприємства як процесу внесення якісних й кількісних змін в параметри системи, характер яких визначається суттєвістю впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, з цільовим спрямуванням на збереження цілісності й продовження життєдіяльності, в тому числі за рахунок гомеостазу та/або через точку біфуркації перехід до нового атрактору як наступного рівня розвитку.

4. Розглянуто сутність трансформації підприємства через конкретизацію двох рівнів відхилення основних параметрів його функціонування від попереднього рівноважного стану. За «обмеженого» рівня життєдіяльності підприємства підтримується через гомеостаз, коли «суттєвий» визначається посиленням хаосу, що реалізується у збільшенні флуктуацій та наближенні до точки біфуркації, де за контрольованого перебігу подій можливий перехід до «бажаного» атрактору, який уможлиблює подальшу стабілізацію й розвиток на вищому рівні, або до «дивних» атракторів з посиленням нестабільності системи. Обґрунтовано, що дієвість гомеостазу, зокрема в частині виконання необхідних адаптаційних процедур, або перехід на нову траєкторію розвитку через «бажаний» атрактор можливий виключно на підставі дієвості організаційного механізму.

5. Виконано ретельний розгляд змісту понять «механізм», «господарський механізм» та «економічний механізм», що дозволило сформулювати авторську позицію щодо організаційного механізму як поєднання складових, рівнів, процесів, організаційних форм, методів, засобів та інструментів з метою продовження функціонування й сприяння розвитку підприємства на основі трансформації у відповідності до характеру нестабільності зовнішнього середовища.

6. Здійснено структурування організаційного механізму підприємства з виділенням «постійної» та «активної» складових, перша з яких визначається організаційною структурою, а друга – процесами реалізації керуючого впливу задля підтримання стабільності й можливості трансформації з метою продовження існування підприємства. Здійснена структурування створила необхідну основу для розроблення моделі організаційного механізму функціонування підприємства, яка складається із статичної й динамічної складових, що визначають процес формування й підтримання дієвості. В межах статичної складової уточнено: мету, завдання, зовнішні і внутрішні фактори, функції (спеціальні й універсальні), принципи, забезпечення, методи, засоби та інструменти. Динамічна складова визначає послідовність циклічно виконуваних дій задля постійного моніторингу з метою подальшої реалізації організаційних заходів для дотримання відповідності засад функціонування підприємства модифікованому переліку факторів, які мають визначальний вплив у певному періоді часу.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [98–99]

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНЕ АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВО-ВИРОБНИЧОГО СПРЯМУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

2.1. Тенденційний аналіз функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування

Розроблення теоретико-методичних засад, зокрема й щодо організаційного механізму підприємства, окрім поглиблення теоретичного базису, вимагає накопичення, перевірки й опрацювання достатньо вагомої аналітичної бази стосовно причин виникнення певної проблеми та можливості супутньої зміни суттєвості впливу необмеженої кількості факторів. Цільова орієнтація на практичне застосування не може обмежуватися інформаційним підґрунтям щодо діяльності окремого підприємства. Важливими є дані щодо непоодиноких, а масових процесів з відповідним узагальненням та відкиданням крайніх нетипових відхилень. Наявний досвід вказує, що на перешкоді дотриманню таких базових засад провадження дослідження стала війна. Йдеться як про часткове порушення системи надання підприємствами звітності, яка в подальшому опрацьовується відповідними статистичними установами, так й зростання ймовірності передавання недостовірних даних через ряд суб'єктивних й об'єктивних обставин, в тому числі психологічний стрес. Неповнота інформації знижує її якість, а відтак зростає ризик неточності у визначенні цілей та встановленні критеріїв виконання проміжних завдань. За таких обставин нами, з метою з'ясування фактичних умов функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування, застосовано комбінаційний метод, коли до уваги беруться офіційні статичні дані з подальшим їх доповненням за рахунок вивчення позицій науковців та результатів аналітичних опитувань представників бізнесу. Такий підхід виправданий й тим моментом, що хоча тривалість широкомасштабної війни

складає уже чотири роки, але висока динамічність обмежує встановлення будь-яких стійких тенденцій, скоріше йдеться про постійне уточнення із реальним баченням подальших змін на етапі післявоєнної відбудови. Відтак з'ясування усіх обставин нами виконано на підставі максимального збільшення часового періоду спостереження, тобто з 2010-го по 2024 рік, а також врахування не лише даних Державної служби статистики, але й інших альтернативних джерел інформації для ліквідації фрагментарності та більш якісного формування інформаційної основи розроблення й впровадження організаційного механізму в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування.

Варто розпочати з констатації факту, що промисловість створює фундамент національної економіки, а в умовах війни – виробляє продукцію, яка покликана підтримувати життєдіяльність населення та призначена для захисту незалежності. Новий тренд, який проявився в російсько-українській війні, полягає у високих темпах технологічного поступу, коли оновлення засобів захисту й ураження відбувається з високою швидкістю, тим самим не лише надаючи перевагу воюючим сторонам на полі бою, але створюючи конкурентні позиції на світовому ринку озброєння. Так, в межах останніх чотирьох років малоефективним стало звичайне озброєння, зокрема танки, яке раніше визначало хід бойових дій. Основана причина полягає в активному застосуванні безпілотних систем, зокрема таких, що використовують технологію штучного інтелекту. Неспіврозмірними є витрати, коли танк вартістю кілька мільйонів доларів знищується дроном, собівартість якого кілька тисяч, в ситуації, коли перший ще й не вступив у бій. «Зона ураження», де будь-яке пересування техніки й живої сили підлягає максимально швидкому знищенню, у 2025 році уже була розширена до 20 кілометрів. Непоодинокими стали випадки протистоянь роботизованих систем, що з однієї сторони зменшує людські втрати, але з іншої формує підстави для перемоги на полі бою за умови масового виробництва, яке відбувається в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування.

Україна за швидкістю розроблення, випробовування й практичного використання власного озброєння для нового типу війни конкурує зі світовими лідерами. Більш того, відомі корпорації зацікавлені у співпраці з українськими промисловими підприємствами задля вивчення уже накопиченого досвіду та можливості виробництва високотехнологічної зброї у відповідності до поточних запитів, які не обмежуються війною в нашій країні. Відтак війну доцільно сприймати не лише як безпосередню загрозу та стимулятор для трансформації інших загроз, але й джерело нових можливостей. Використання останнього визначається стійкістю й адаптивністю промислових підприємств для досягнення й збереження конкурентоспроможності в складних умовах ведення господарської діяльності.

Як орієнтир для характеристики змін, що відбулися в промисловості, зокрема щодо переробної промисловості з акцентом на двох видах економічної діяльності, тобто «виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів» та «машинобудування», було взято зміну реального ВВП. На масштабність впливу війни вказує падіння вказаного показника на 28,8% у 2022 році, зокрема (за кварталами): у I – 14,6%; II – 36,6%; III – 30,8% та IV – 30,6%. В абсолютному виразі йдеться про значення 3,86 трлн грн, що значно менше за величина попереднього року – 5,45 трлн грн. У 2023 році позитивно високі темпи відновлення спостерігалися лише у II кварталі, коли ВВП зріс на 19,3%, але надалі відбулися менш позитивні зміни, коли приріст загалом у 2023-му склав 5,5% та у 2024-му – 2,9%. Прогнози НБУ за результатами 2025-го – 1,96% та 2026-го – 1,06% скоріше вказують на бажану стабілізацію на фоні подальшої складної безпекової ситуації з обмеженим оптимізмом щодо укладання мирової угоди з тривалим дотримання її умов. Важливо підкреслити той момент, що ВВП 2021 році не було досягнуто, тобто у 2022 році маємо 71% його базового рівня, 2023-му – 75%, 2024-му – 77%. Окрім цього, відносна стабільність національної економіки підтримується завдяки міжнародній фінансовій допомозі, розмір якої з лютого 2022 року по жовтень 2025-го перевищив 185,0 млрд дол США, в т.ч. 47,9 у вигляді кредитів в ЄС та покриттям до 73% у 2024-

му та 55% у 2025-му видатків державного бюджету. Іншими словами, така складна й динамічно змінна економічна ситуація безпосередньо визначає параметри функціонування промислових підприємств. Додатково доцільно зупинитися на кількох моментах. Вибір названих вище двох видів економічної діяльності обумовлений: по-перше, бажанням забезпечити необхідний рівень конкретики для подальшого моделювання організаційного механізму; по-друге, продукція підприємств харчової промисловості відзначається попитом за будь-яких кардинальних змін, оскільки забезпечує задоволення первинної потреби в їжі, коли на машинобудуванні можна простежити зміну необхідності виробництва засобів, які важливі для інших галузей економіки, оборонних цілей та перспективи післявоєнної відбудови. В сукупності, на підставі порівняння й пошуку дотичних й відмінних тенденцій, повинна бути сформована якісна інформаційна база для розроблення організаційного механізму підприємств виробничо-промислового спрямування, виходячи з активної фази військового протистояння на кінець 2025 року та різних сценаріїв на коротко- й довгострокову перспективу.

Для об'єктивності формування інформаційного підґрунтя нами буде виконуватися послідовне порівняння за ієрархічним принципом, тобто з обов'язковим врахуванням тих змін, які мали місце в промисловості, такій її складовій як переробна промисловість та наступним уточненням стосовно підприємств відібраних видів економічної діяльності. Перший параметр – кількість діючих підприємств (рис. 2.1).

Спираючись на графічно представлену динаміку кількості підприємств харчової промисловості і машинобудування нами зроблені наступні узагальнення: по-перше, чітка синхронність в темпах росту (зниження) спостерігається і на вищих ієрархічних рівнях, тобто промисловості та переробної промисловості, що вказує на спільну природу впливу основних факторів, зокрема у 2010-2013 рр. – нестабільність через фінансову кризу 2008-го року та посилення тиску іноземних конкурентів на внутрішньому ринку

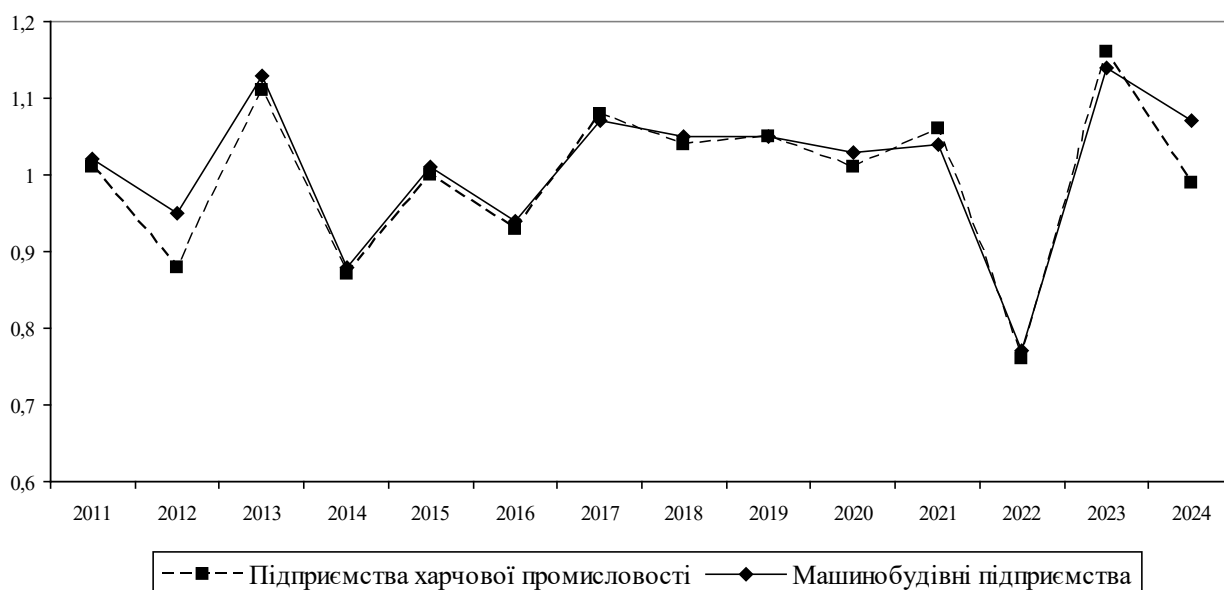


Рис. 2.1. Зміна кількості підприємств харчової промисловості та машинобудування, сформовано на підставі [128]

2014-му – перша фаза військової агресії РФ, 2022-му – повномасштабна війна, але COVID-19 мав обмежений вплив; по-друге, кількість підприємств в межах 2022-2024 рр. асинхронно змінюється без чіткої тенденції, але більш тривалий період, тобто починаючи з 2010-го вказує на певну стабільність в промисловості, коли у 2010-му було 47827 і у 2021-му – 49059 одиниць, в переробній промисловості, відповідно 412118 та 40080, харчовій промисловості – 6551 та 6351 та в машинобудуванні 4736 та 5264; по-третє, частка великих і середніх підприємств є незначною, тобто у 2021 році вона становила в промисловості 0,6% і 9,9%, переробній промисловості – 0,5% і 9,5%, харчовій промисловості – 1,3% і 15,0% та в машинобудуванні – 0,4% і 13,0%. Останній параметр є важливим перш за все для масового виробництва й забезпечення складного технологічного процесу. Малий бізнес є гнучким в задоволенні індивідуальних потреб споживачів, але коли питання стоїть в тривалому й систематичному виробництві значної за обсягом продукції, зокрема військового призначення, для отримання переваги над ворогом, то такі конкурентні переваги є менш важливими. У 2024 році в Україні діючими були лише 43 великі і 543 середні машинобудівні підприємства. Для порівняння, згідно

тверджень Т. Коцко, «...після розпаду СРСР в Україні залишилося 30% ВПК, до 80% галузей машинобудування займалися виробництвом зброї» [69, с. 91], що при загальній кількості тоді діючих 40 тис. великих і 6 тис. середніх підприємств в абсолютному виразі складало величину, яка більша за поточну у кілька десятків разів. Зроблене порівняння вказує, що відносна стабільність за кількістю й структурою щодо масштабів діяльності у 2010-2024 відповідала поточній сировинній орієнтації національної економіки із обмеженими спробами втримати конкурентні позиції на внутрішньому ринку. Повномасштабна війна визначає інші вимоги щодо власного виробництва продовольства, продукції військового призначення та засобів виробництва, попит на які зростає у післявоєнний період у всіх суміжних галузях. Йдеться як мінімум про задоволення власних потреби та зменшення залежності від допомоги інших країн, а в перспективі конкурування і на зовнішніх ринках за рахунок здобутого досвіду. В цьому контексті питання організаційного механізму набуває більшої актуальності, адже очікуваними є трансформації промислових підприємств. В поточних умовах така трансформація уже набула форми релокації бізнесу як реальних дій з метою продовження функціонування підприємства і який прямо пов'язаний із проблемою розроблення й застосування відповідного організаційного механізму. Початково зазначимо, що Постановою Уряду №305 та Розпорядженням Уряду № 346-р ще у березні 2022 року було визначено механізм безоплатного перевезення майна підприємств в більш безпечні місця, що демонструє своєчасність реакції на загрозу з чітким алгоритмом дій. Станом на жовтень 2025 року було відомо про 19 тис. випадків релокації за термін з початку бойових дій. Лідерами у розрізі діяльності є підприємства оптової торгівлі (29,3%), транспорту (7,8%) та будівництва (7,7%). Стосовно місця релокації, то першість як донор та безпечне місце для продовження бізнесу займає Київ та Київська область, що можна пояснити з однієї сторони подальшою обмеженою за рівнем прийнятності безпекову ситуацію в столиці та суміжних територій, а з іншої – перспективністю лідерства у підготовці до післявоєнного відновлення.

Підводячи проміжні підсумки можна констатувати, що війна уже має суттєвий вплив на промислові підприємства, але вона також виступає драйвером трансформації їх діяльності в тактичному й стратегічному вимірах. Йдеться про зміни критеріїв вибору місця безпечного функціонування, посилення уваги держави до відновлення й розвитку ВПК та посилення конкурентних позицій на ринку продовольства завдяки експорту не сировини, а готової продукції.

В якості обґрунтування необхідності приділення належної уваги кадровому капіталу промислових підприємств скористаємося твердженням М. Копитко й А. Завербного стосовно того, що «...якісний, конкурентоспроможний персонал промислового підприємства складає значну частину його нематеріальних активів.... саме він обумовлює темпи розвитку, зростання конкурентних переваг, рівень якості обслуговування покупців, задоволення їх попиту, зростання рівня ефективності промислового підприємства в цілому» [60, с. 64]. Н. Намлієва доводить, що в умовах війни дещо зміщені акценти на важливості кадрового забезпечення, адже «...є фахівці, яких неможливо замінити, або ж це потребує часу та коштів...питання персоналу пов'язане ще й із безпекою» [94, с. 152]. На наш погляд, останній момент необхідно доповнити тим, що в умовах військових дій саме персонал, незалежно від професійного спрямування, посади та інших особистих якостей, приймає активну участь в безпековій діяльності на підставі вищого рівня синхронізації індивідуальних та корпоративних інтересів.

Динаміка кількості зайнятих працівників (рис. 2.2) засвідчує, що зменшення відбувалося не лише в ході двох етапів військової агресії, а було зумовлено ширшим переліком факторів. Підґрунтям для цієї тези є наступні факти: по-перше, у 2010-2024 рр. в промисловості вказаний показник характеризувався суто негативною динамікою, коли на початку вказаного періоду зайнятими були 1401941 осіб, а на кінець – 541409, тобто скорочення склало 61,39%, що у порівнянні із незначними змінами в кількості підприємств є підставою стверджувати про синхронну оптимізацію кадрів та втрату

людського капіталу через більш вигідніші умови трудової діяльності в інших секторах національної економіки та у випадку трудової міграції; по-друге, структура за кількістю підприємств та чисельністю зайнятих працівників кардинально відмінна, коли в машинобудуванні у 2024 році частка великих і середніх підприємств складала 0,9 і 11,2%, то на них були зайняті відповідно 32,0% та 52,5% працівників; по-третє, з 2022 року зміна кількості працівників має відмінну тенденцію, що зумовлено не лише виїздом населення за межа країни, але й програмою бронювання, яка діючою є для більшості великих і середніх підприємств та не охоплює малі.

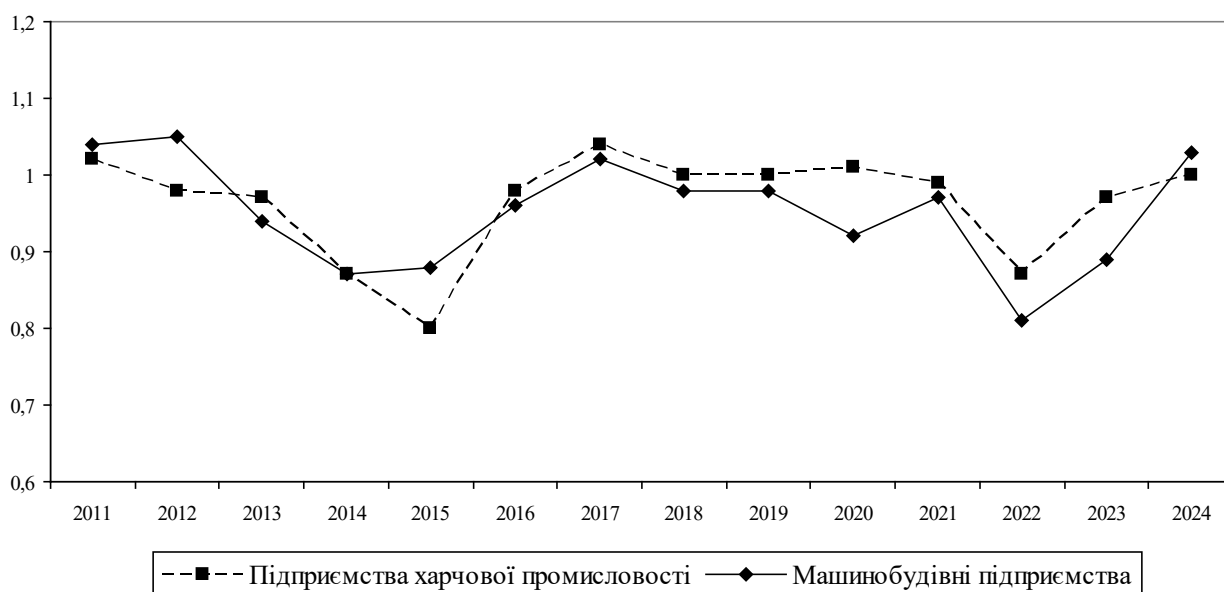


Рис. 2.2. Зміна кількості зайнятих працівників на підприємствах харчової промисловості та машинобудування, *сформовано на підставі* [128]

Військові дії спровокували різке загострення проблеми з людським капіталом, якщо довоєнний період така була зумовлена зростаючими темпами трудової міграції, до якої долучалися за різними оцінками від 3 до 5 млн українців, то з лютого 2022 року періодично виникають нові хвилі біженців. Зважаючи, що має місце поєднання трудової міграції з необхідністю пошуку більш безпечних умов життя та наявність двостороннього руху через кордон, то масштаби цієї проблеми складно кількісно охарактеризувати. Орієнтовні дані вказують на не менше як 4,5 млн осіб, яким надано тимчасовий притулок.

Обмежена пропозиція на ринку праці також була зумовлена значною кількістю осіб, які з перших днів повернулися на службу до ЗСУ або вступили до територіальних центрів оборони, відновлення виробництва продукції військового призначення створило потребу у фахівцях технічних спеціальностей. Потрібно враховувати й певну поширеність фактів ухилення чоловіків від виконання обов'язків стосовно захисту країни, що супроводжувалося уникненням трудових відносин, тобто у формі неофіційного працевлаштування або загалом тимчасове припинення трудової діяльності. Водночас з вересня 2025 року набув чинності дозвіл на виїзд чоловіків віком 18-23 року, що спровокував чергове збурення на ринку праці, адже такою можливістю скористалися за перші три місяці орієнтовно до 100 тис. осіб.

Якісна оцінка вказує, що в перших хвилях біженців переважали жінки з дітьми та особи старшого віку. При цьому йдеться про близько 1,7 млн осіб працездатного населення. Потрібно врахувати, що за чотири роки війни частина дітей, здобувши освіту за межами батьківщини, вийшли на ринок праці інших країн, а відтак їх повернення, на підставі спроможності швидкої адаптації та в подальшому складної безпекової ситуації в Україні, є малоймовірним. Згаданий вище виїзд молоді з вересня 2025 року спричинив чергові кадрові втрати для промислових підприємств, адже йдеться саме про осіб, які стали об'єктом інвестицій з метою замінити тих, що були мобілізовані.

Державна політика щодо збереження кадрової потенціалу промислових підприємств передбачає ряд пов'язаних кроків, суть яких визначається реальними обставинами. По-перше, застосовується процедура бронювання військовозобов'язаних працівників, зокрема і таких, що мали проблеми із своєчасним оновленням даних, якщо таке підприємство функціонує в межах ВПК. По-друге, фінансування програм стимулювання більш активного залучення представників соціальних груп, які раніше обмежено розглядалися в якості претендентів на робочі місця. Мається на увазі пенсіонерів та студентів ліцеїв і коледжів, жінок для «чоловічих» професій, ветеранів та осіб з обмеженим можливостями тощо. Прикладом може бути виділення, за

відповідним зверненням підприємства, до 120 тис. грн на адаптацію робочого місця для працевлаштування інваліда 1 групи. По-третє, збереження й осучаснення засад фінансування здобуття освіти на спеціальностях, які актуальні в ході провадження військових дій та в подальшому під час післявоєнної відбудови країни.

Державна підтримка стосовно трудових ресурсів повинна синхронізуватися із програмами формування кадрового потенціалу кожного окремого промислового підприємства. Актуальними можна вважати дії стосовно: перепрофілювання й підвищення кваліфікації наявних працівників; формування кадрового резерву з числа пенсіонерів та студентів, виходячи з їх фізичних й кваліфікаційних обмежень; вищого рівня автоматизації окремих операцій та процесів; організації віддавлених робочих місць для залучення біженців та внутрішньо переміщених осіб.

На значний спад виробництва в промисловості вказують індекси промислової продукції, коли у 2022 році порівняно із 2021-им такі складали щодо переробної промисловості 0,59, в тому числі харчової промисловості – 0,784 та машинобудування – 0,569. Для порівняння, загалом в промисловості рівень вказаного показника складав 0,633. У 2023-2024 рр. мали місце процеси адаптації з відновленням промислового виробництва з відповідним значенням індексу 1,068 та 1,046. Стосовно взятих за основу видів економічної діяльності, то вони характеризуються відмінними значеннями, зокрема харчова промисловість 1,156 й 1,076 та машинобудування – 1,184 та 0,996, що було зумовлено суттєвістю сукупності обумовлених факторів, для характеристики яких нами було виконано узагальнення позицій експертів.

Вважаємо, що характеристику діяльності промислових підприємств стосовно обсягів виробленої й реалізованої продукції в обов'язковому порядку потрібно давати виходячи з факту з часткової вимушеної зміни спеціалізації. В цьому контексті доцільно погодитися з О. Живком, що «...багато українських підприємств, що раніше спеціалізувалися на виробництві мирної продукції, швидко освоїли нові напрямки, пов'язані з військовими замовленнями або

гуманітарною підтримкою, що не лише дозволило їм залишатися активними, а й забезпечити виконання важливих суспільних функцій» [39, с. 17].

На ключові фактори, що мали вплив на діяльність підприємств харчової промисловості з лютого 2022 року вказує С. Кравцев, акцентуючи увагу на «...пошкодженні критичної енергоструктури, руйнування ланцюгів постачання, зростання цін і зниження обсягів» [70]. В інших аналітичних матеріалах згадується також про «...зниження споживчого попиту й затримки платежів у великих торговельних мережах» [110, с. 54]. Це твердження можна доповнити ще й згадуванням про руйнування транспортної інфраструктури, її перевантаження через необхідність першочергового транспортування вантажів військового призначення, припинення авіаційного сполучення, обмеження морських перевезень та блокування автомобільних шляхів зі сторони прихильників іноземних конкурентів.

Попри характер негативного впливу війни на діяльність підприємств харчової промисловості та машинобудування, потрібно погодитися про існування й дію іншого характеру. Йдеться про те, що логістичні обмеження для сільськогосподарських підприємств змусили їх переорієнтуватися на внутрішній ринок, а відтак сировина для підприємств харчової промисловості стала доступнішою з наступним розширенням асортименту їх продукції. У свою чергу функціонування машинобудівних підприємств відзначилося створенням нових кооперативних зв'язків з іноземними виробниками зброї, що сприяло прискореному технічному переозброєнню, отриманню фінансування інноваційних проектів, появи можливості експортувати високотехнологічну продукцію.

Обмежені за обсягом капітальні інвестиції та їх структура, що не відповідає інвестиційній активності іноземних конкурентів була і залишається незмінено актуальною проблемою для українських промислових підприємств (рис. 2.3).

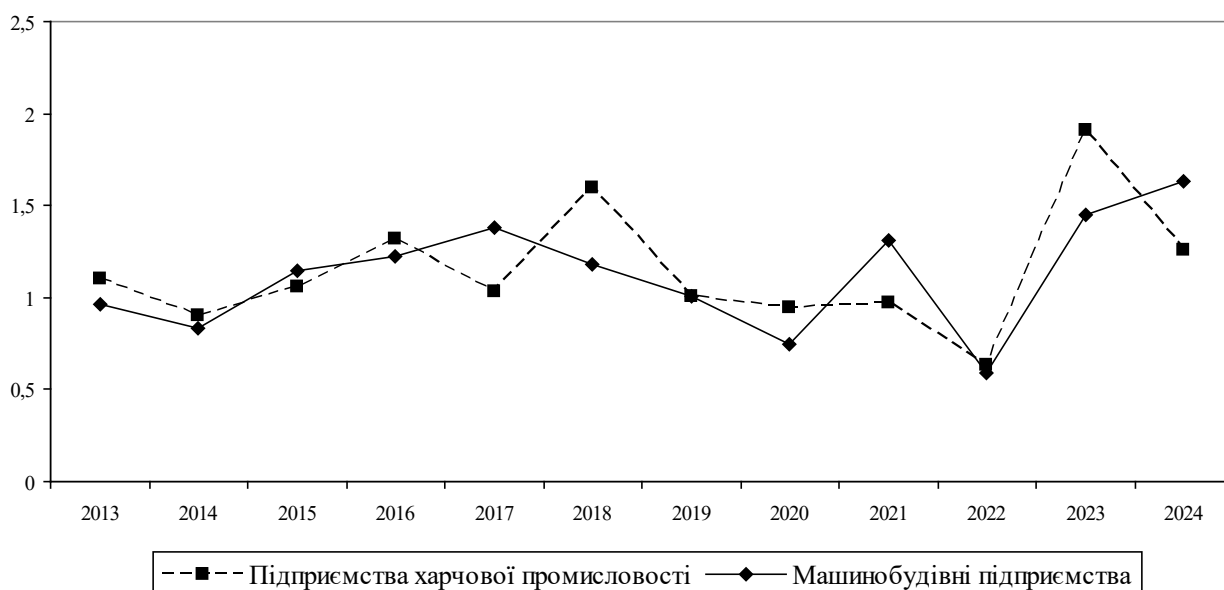


Рис. 2.3. Зміна капітальних інвестицій підприємств харчової промисловості та машинобудування, *сформовано на підставі* [128]

Базові причини полягають у невідповідному поєднанні впливу кількох факторів. Перш за все йдеться про незадовільний рівень фінансових результатів, чому належна увага буде приділена в подальшому, та обмежений доступ до ресурсів фінансових установ через високі кредитні ставки. Іноземні інвестиції спрямовуються у ресурсні галузі для подальшого вивезення продукції з мінімальною часткою доданої вартості й глибокою переробкою за межами України та розбудову торговельної мережі з наступною експансією товарів максимально широкого асортиментного ряду у відповідності до купівельної спроможності населення.

Зміну величини капітальних інвестицій доцільно розглядати на підставі динаміки цього показника у більш тривалому періоді, тобто не обмежуючись подіями з лютого 2022 року. Перш за все йдеться про спад, який був зумовлений першим етапом військової агресії у 2014 році. Поетапне відновлення було пригальмовано COVID-19 у 2019-2020 рр. з черговим обмеженням у часі зростанням 2021-го та різким погіршенням у 2022-му. Можна погодитися із позицією Н. Намлієвою, яка визначає стан українських

підприємств як «перманентної нестабільності» [94, с. 152], який обмежує перш за все ініціативність в капітальних інвестиціях.

Позитивну динаміку у 2023 році можна пояснити переглядом засад застосування державної підтримки за програмою «Доступні кредити 5–7–9%», зокрема в частині зниження компенсаційних відсотків для тих підприємств, які продемонстрували позитивні результати та цільову орієнтацію інвестиційних проектів на посилення обороноздатності країни. Поточні дискусії щодо фінансування післявоєнної відбудови, попри невизначеність джерела та величини репарацій, створюють підставу для формування стратегії в умовах кожного промислового підприємства на основі бачення можливості долучитися своєю продукцією до таких процесів.

Фінансові результати є одним із ключових показників, які визначають тенденції функціонування будь-якого підприємства. Узагальнення інформації щодо сукупності таких за певним видом діяльності вказує на тенденції й сприяє побудові прогнозів. Аналітичну основу для характеристики стосовно підприємств промислово-виробничого спрямування за обраними видами діяльності представлено на рис. 2.4–2.5 шляхом концентрації уваги на двох показника: величині кінцевого результату діяльності та частки таких, що отримали збитки.

Вважаємо за необхідне звернути увагу на певній синхронності зміни визначених показників. Іншими словами, попри відмінність у задоволенні різних груп потреб, виявлені тенденції вказують на діяльність підприємств за впливу спільних ключових факторів, зокрема соціальної напруженості, військової агресії та COVID-19.

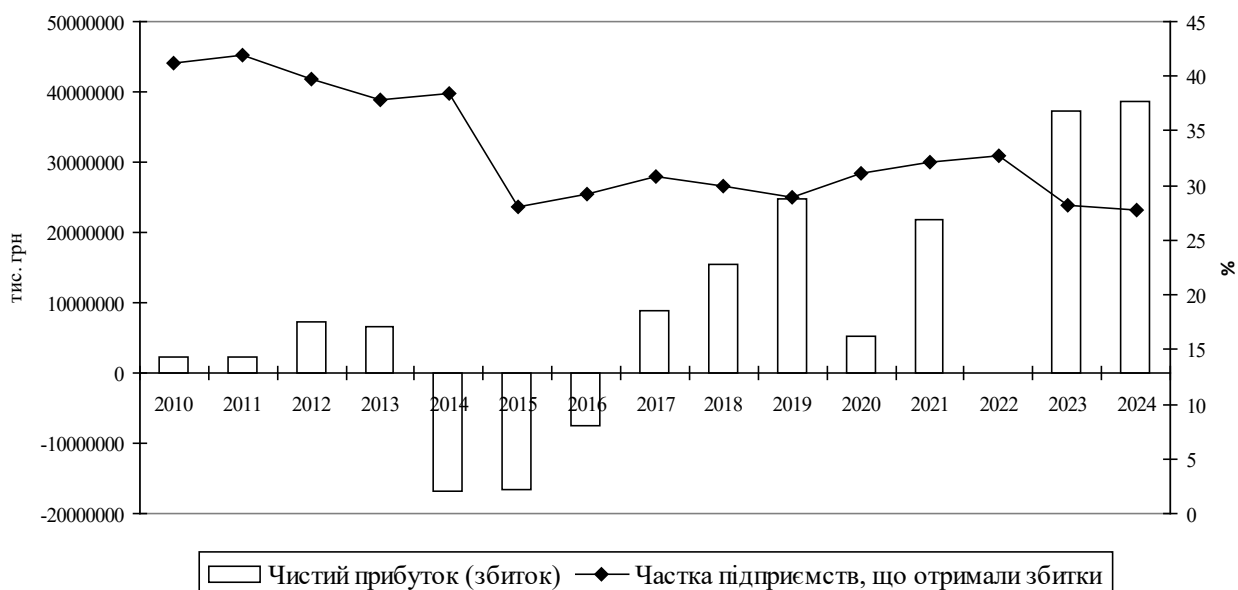


Рис. 2.4. Фінансові результати діяльності підприємств харчової промисловості, сформовано на підставі [128]

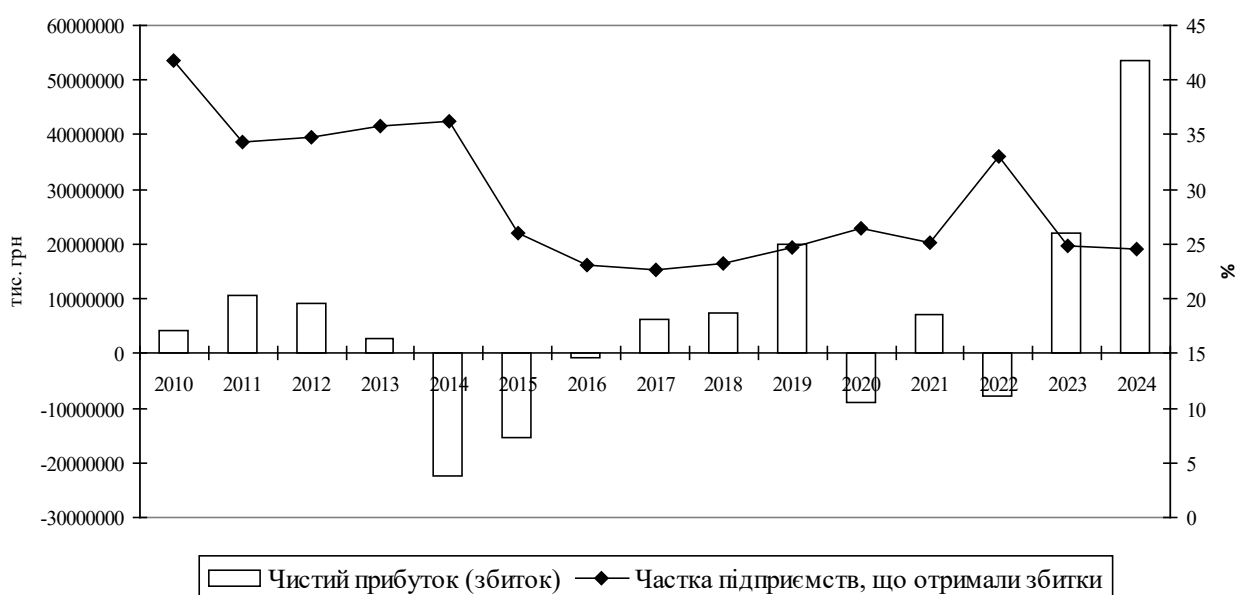


Рис. 2.5. Фінансові результати діяльності машинобудівних підприємств, сформовано на підставі [128]

Розгляд фінансових показників у розмірі підприємств за масштабами діяльності дозволив зробити наступні узагальнення: по-перше, частка збиткових підприємств була вищою поміж малих підприємств, що можна

проілюструвати даними за харчовою промисловістю, коли у 2024 році поміж великих таких було 15,5%, середніх – 17,5% та малих – 29,8%; кінцевим результатом великих і середніх підприємств харчової промисловості у 2022-2024 рр. залишався прибуток, у той час коли малих – збитки; задоволення запиту великими і середніми машинобудівними підприємствами на продукцію військового призначення сприяло зростанню рентабельності (рис. 2.6) і високим темпам нарощування чистого прибутку, що за рівнем переважають ті показники, які мали місце до COVID-19.

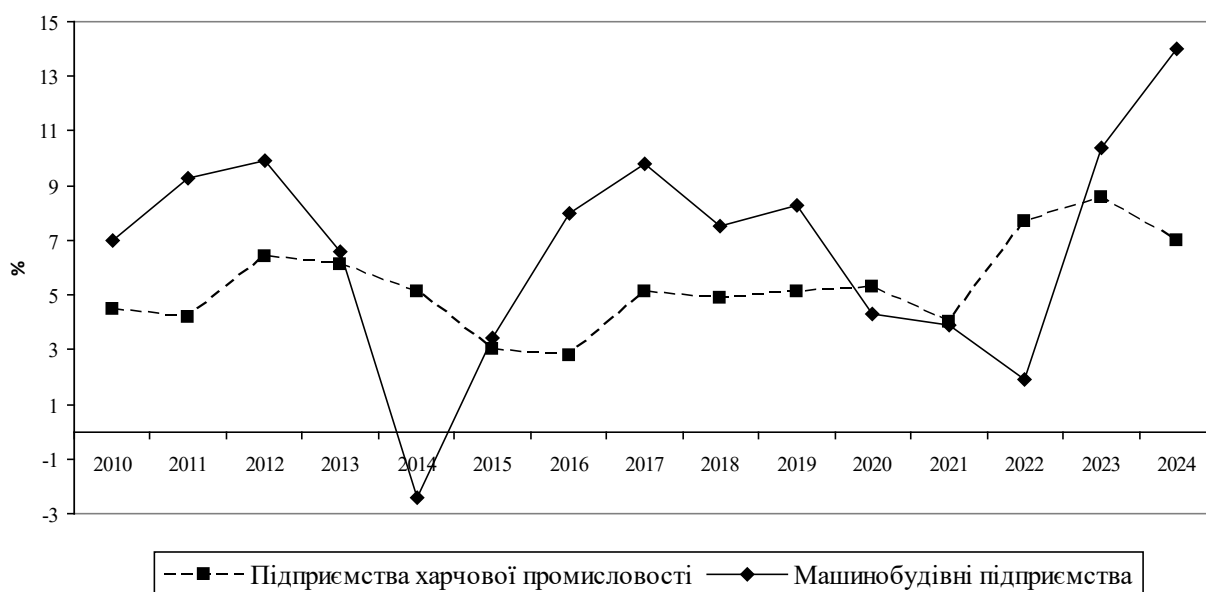


Рис. 2.6. Зміна рентабельності операційної діяльності підприємств харчової промисловості та машинобудування, *сформовано на підставі* [128]

Негативний вплив на фінансові результати промислових підприємств мало зростання собівартості продукції через «...здорожчання енергоносіїв, іншої сировини, логістики, подорожчання імпортованих складових частин через девальвацію гривні, вищі ризики, зумовлені воєнним часом» [3, с. 69]. Цей перелік доцільно доповнити ще кількома позиціями: по-перше, підприємства були змушені встановлювати додаткові й резервні джерела живлення з метою обмеження втрат робочого часу через перебої в електропостачанні, що

збільшило їх витрати; по-друге, періодичне оголошення тривоги через ракетні й дроніві атаки спричинили зменшення фактично відпрацьованого часу з погіршенням показників якості продукції через порушення технологічного процесу; по-третє, підприємства були вимушені додатково фінансувати програми облаштування укриттів для захисту персоналу, налагодити співпрацю з психологами й приділити належну увагу підтримці сімей працівників з групи внутрішньо переміщених осіб.

Доцільно погодитися з Т. Черничко, що «...вплив війни на розвиток промисловості різних для різних галузей та відчутно відмінний у зонах конфлікту та на фронтових територіях» [143, с. 30]. Іншими словами, для тих промислових підприємств, які територіально розміщені чи наближені до зони безпосередніх бойових дій ключовими загрозами виступають: обмежений попит на продукцію через виїзд споживачів; постійні перебої з електропостачанням; неможливість забезпечити необхідний рівень захисту для персоналу; висока ймовірність пошкодження й втрати майна; дефіцит кваліфікованих фахівців; ускладнена логістика.

Advanter Group проводить систематичні опитування представників бізнесу щодо актуальних питань, які включають проблеми функціонування в умовах війни та бачення перспектив в різних часових вимірах. Попри те, що таке опитування не є вузькопрофільне, тобто не передбачає виокремлення підприємств певного виду економічної діяльності, але результати є важливими доповненням до офіційних статистичних даних. Одне з опитувань стосується актуальних проблем, що стають на перепоні стабілізації діяльності. Зважаючи, що з першого такого дослідження, яке було проведене у вересні 2022 року, і включаючи поточне, що датується вереснем 2025 року, мають місце певні зміни щодо пріоритетності проблем, але без переліку таких, то нами опущені проміжні значення дванадцяти етапів з метою виділення ключових – річних (рис. 2.7).

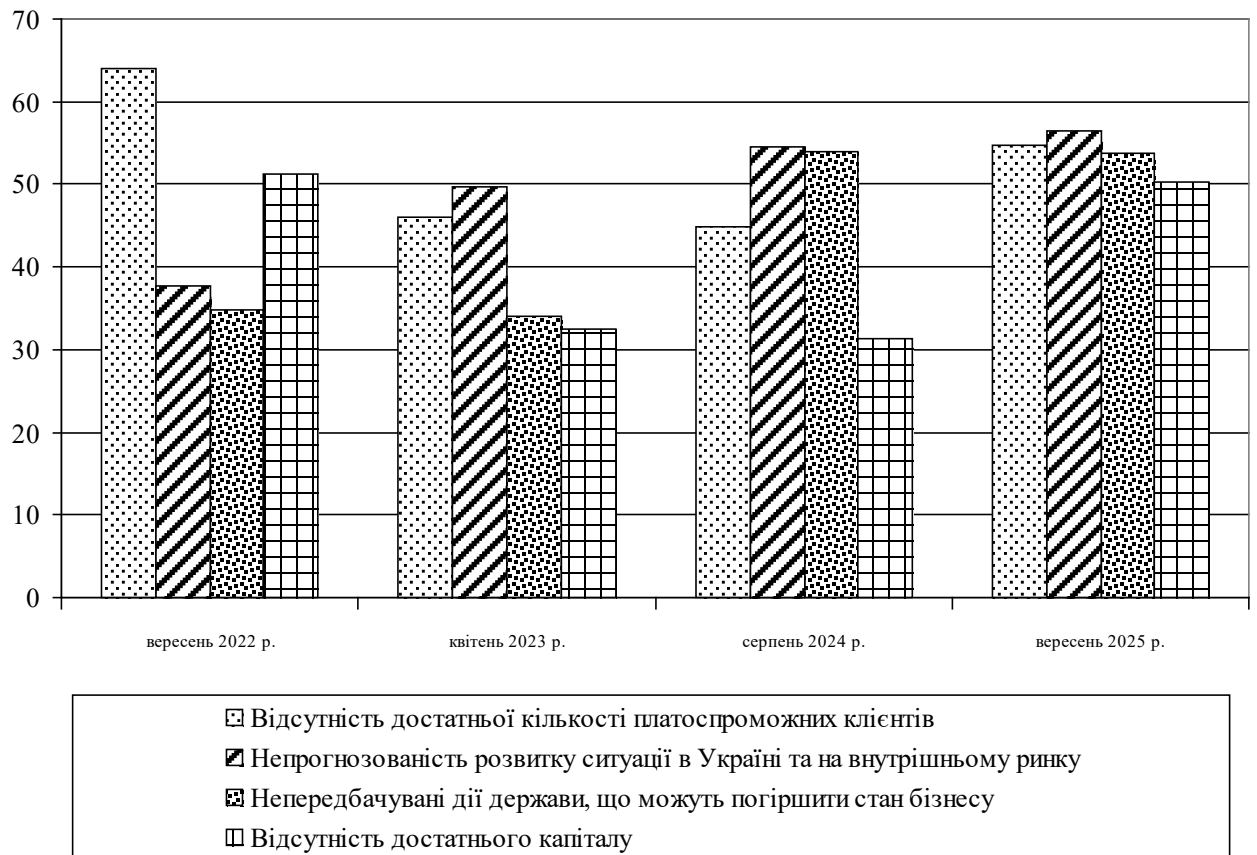


Рис. 2.7. Проблеми, які спричинені військовими діями та мали визначальний вплив на бізнесу в Україні, *сформовано на підставі* [35]

Акцент на ключових чотирьох проблемах пояснюється фактичним суттєвим розривом між взятими до уваги та іншими. Відмінність в динаміці відображає зміну ситуацію не лише в національній економіці, а соціально-політично-військовій атмосфері. Визначення проблемою обмежений попит є наслідком хвиль біженців за межі країни, зміну купівельного інтересу внутрішньо переміщених осіб та орієнтацію споживачів на задоволення первинних потреб з відкладеною зацікавленістю в придбанні товарів тривалого використання. Тривалість військових дій без бачення часових орієнтирів для укладання мирної угоди провокує і надалі високий рівень невизначеності, що збільшує ризики капіталовкладень у розвиток бізнесу. Очікування обмеження міжнародної допомоги, яка забезпечує фінансування оборонного виробництва та бюджетну сферу, створює перестороги щодо посилення фіскального тиску.

Загалом розглянута сукупність ключових проблем в повній мірі актуальна для підприємств харчової промисловості та машинобудування. Незмінність переліку та висока пріоритетність є підставою для моделювання трендів і за різних сценаріїв подальшого розвитку подій, тобто військових дій різної інтенсивності та припинення таких на певних період.

При характеристиці ключових параметрів діяльності підприємств харчової промисловості та машинобудуваннями нами водночас виокремлювалися як загрози й характер їх трансформації, так й робився акцент на нових можливостях, виникнення яких зумовлено саме війною. Така позиція пояснюється практичним застосуванням холістичного підходу, тобто цілісного бачення усіх основних й супутніх процесів. Іншими словами трансформація підприємства, зокрема шляхом внесенням змін в організаційний механізм, повинна спиратися як на дані про загрози з метою протидії й ліквідації наслідків, так й судження про можливості, які уже існують, або можуть виникнути в перспективі. Підставою для таких тверджень є раніше відома практика. В публікації Д. Левчинського обумовлено той факт, що «...найбільші статки та майно приватним бізнесом створювалися спокон-віків у періоди кризи і воєн, тобто в часи масового зубожіння населення та банкрутство цілих держав. Збільшення чисельності армії у ході війни неминуче вимагає більших обсягів поставок озброєння, продуктів, одягу, взуття, засобів зв'язку, боєприпасів, пального і мастильних матеріалів, запасних частин, похідного спорядження тощо» [78, с. 111]. Імпонує те, що в переліку продукції, попит на яку зростає в умовах війни, більшість є результатом діяльності саме промислових підприємств.

Узагальнення проведеного тенденційного аналізу виконано на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Характеристика впливу війни на функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування, зокрема харчової промисловості та машинобудування, сформовано автором

Сформована авторська позиція відмінні від іншим тим, що умовно виокремлено загрози та нові можливості, які за змістом дотичні. Іншими словами, пасивна політика підприємства зумовлена впливом певної загрози, але його активність, зокрема в частині трансформації і на підставі організаційного механізму, дає змогу долучитися до використання нових можливостей. За таких умови питання розроблення теоретико-методичних засад осучаснення параметрів організаційного механізму є актуальним та лежить в основі не лише виживання промислових підприємств, але й їх розвитку.

2.2. Упорядкування характеристик впливу війни на функціонування підприємств машинобудування та харчової промисловості

У процесі функціонування господарюючих суб'єктів з'являються як загрози так й можливості реалізації цілей їх діяльності. Вище відзначалося, що пасивна політика підприємства зазвичай зумовлена впливом певної загрози, але його активність, зокрема в частині трансформації на підставі організаційного механізму, дає змогу скористатися з нових можливостей. Бойові дії, що точаться у нашій країні тривалий час, з економічної точки зору, є для суб'єктів господарювання, як джерелом загроз так й можливостей. Внутрішні економічні процеси вітчизняних підприємств достатньо добре вивчені наукою. Тож основна увага автора була зосереджена на аналізі нових тенденцій функціонування суб'єктів господарювання (факторів зовнішнього середовища). У попередньому параграфі виділені характеристики впливу війни на функціонування підприємств машинобудування та харчової промисловості (рис. 2.8).

Такий підхід пояснюється практичним застосуванням холістичного підходу, тобто цілісного бачення усіх основних й супутніх процесів: трансформація підприємства, зокрема шляхом внесенням змін в організаційний механізм, повинна спиратися на дані про існуючі чи потенційні можливості та

загрози. Окрім того в процесі аналізу ситуації важливо не тільки виокремити усю сукупність основних факторів, що впливають на досліджувані процеси, але й спробувати розділити їх на основні та другорядні. Іншими словами — ранжувати за важливістю впливу на процес. У руслі такого підходу можна навести приклади аналізу та наступного ранжування: внутрішніх і зовнішніх загроз [138, с. 99–119]; стримуючих і стимулюючих факторів розвитку економічних систем [86, с. 117–127]; факторів, що визначають трансформацію ринку праці на мікро-, мезо- та макrorівнях [2, с. 208–229].

З метою розв’язання поставленої задачі застосовано метод системного аналізу та теорії графів [124], що вже успішно використовувався для вирішення різноманітних економічних задач [2, с. 208–229; 64; 166; 168].

Нижче бачимо розрахунки ваг характеристик впливу війни на функціонування підприємств машинобудування та харчової промисловості за обраним методом, що у свою чергу дозволить виділити пріоритетні з них.

Сукупність факторів задана у вигляді множини лінгвістичних змінних: $X = \{x_1, \dots, x_j\}$. У нашій задачі для можливостей вона набуває вигляду

$$X = \{x_1, x_2, x_3, x_4, x_5\}, \quad (2.1)$$

де опис x_j наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Можливості викликані воєнними діями, що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування, складено автором

Позна-чення	Можливості
x_1	зростання потреби в продукції аналізованих галузей
x_2	технологічний поступ
x_3	дієвість програми бронювання для підприємств критичної інфраструктури
x_4	доступність продукції сільського господарства
x_5	розширення доступу до кредитів

Необхідно встановити наявність зв'язку між факторами, тобто парні впливи між ними та побудувати бінарну матрицю залежності Z для множини вершин X , використовуючи таку умову:

$$x_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } i \text{ залежить від } j, \\ 0, & \text{якщо } i \text{ не залежить від } j. \end{cases} \quad (2.2)$$

У результаті отримаємо матрицю залежності Z розміром $i \times j$.

Матрицю залежності Z для множини вершин X , що встановлює зв'язок між вищеперерахованими можливостями бачимо у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Матриця залежності можливостей, що визначають трансформацію підприємств харчової промисловості та машинобудування,
узагальнено автором

x_j	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5
x_1	0	1	0	0	0
x_2	0	0	0	1	0
x_3	0	0	0	0	0
x_4	0	0	0	0	0
x_5	0	1	0	1	0

Виявлені у вигляді матриці, залежності дозволили побудувати семантичну мережу зав'язків між факторами у вигляді орієнтовного графа, що їх унаочнює (рис. 2.9). Вершини графа елементи підмножини X , а дуги з'єднують суміжні пари вершин (x_i, x_j) , зв'язок між якими вказує на певну залежність одного фактора x_i від іншого x_j .

На підставі графа (рис. 2.9) для кожного з факторів будуюмо ієрархічні дерева їх зав'язків з іншими факторами, враховуючи впливи обох типів — прямі та опосередковані, тобто непрямі, що переходять через інший фактор (рис. 2.10). Вершина x_j досягається з вершини x_i , якщо в орієнтованому графі існує шлях, який приводить з вершини x_j до вершини x_i .

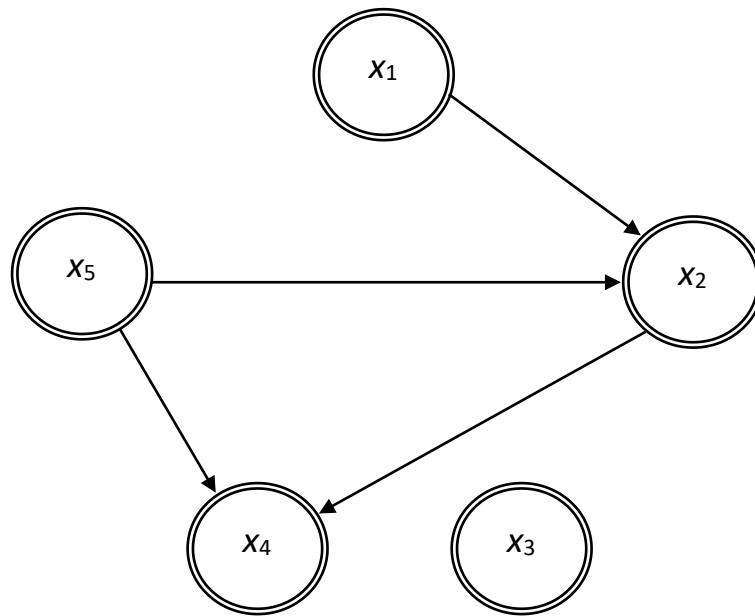


Рис. 2.9. Граф взаємозв'язків можливостей викликаних війсьними діями, що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування, *складено автором*

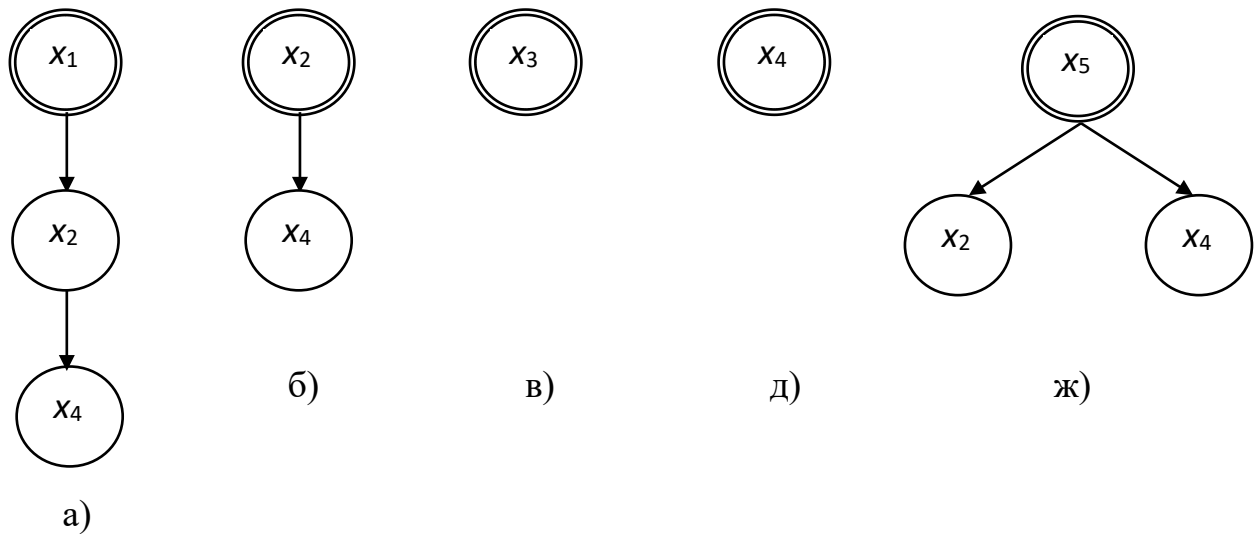


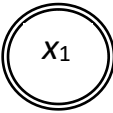
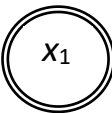
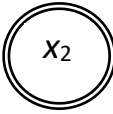
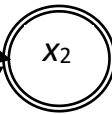
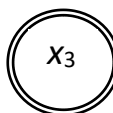
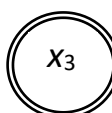
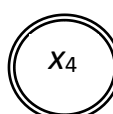
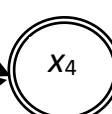
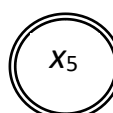
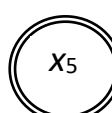
Рис. 2.10. Графи багаторівневих ієрархічних взаємозв'язків можливостей викликаних війсьними діями, що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування, *складено автором*

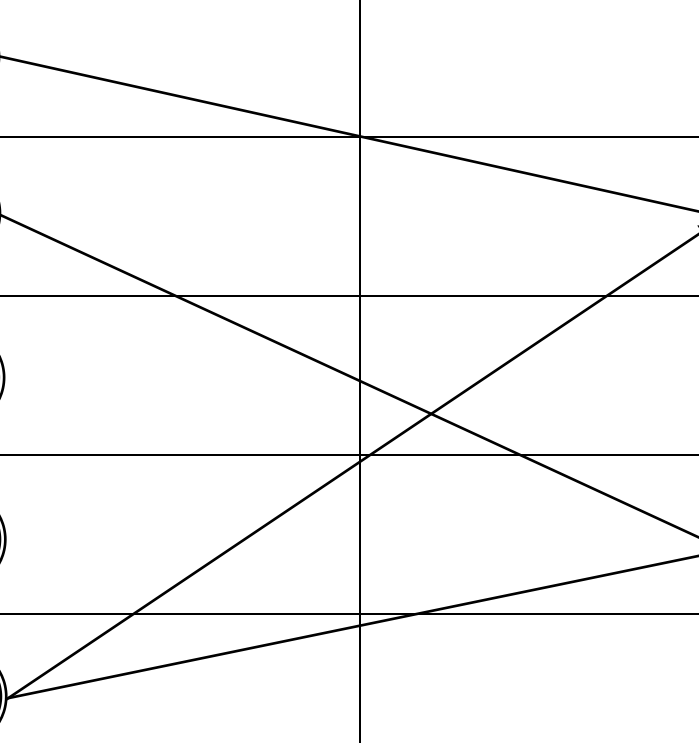
Використовуючи ієрархічні дерева взаємозав'язків між факторам, будуємо видозмінену схему подання цих зав'язків, у якій, окрім номера фактора,

наведено напрями прямих впливів кожного з факторів і шляхи залежності від інших факторів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Схема взаємозв'язків можливостей, що визначають трансформацію підприємств харчової промисловості та машинобудування, складено автором

Можли- вість	Напрями впливу	Шляхи залежності
1		
2		
3		
4		
5		



Для розрахунку сумарних вагових значень прямого та опосередкованого впливів чинників (у даному випадку можливостей) та їх інтегральної залежності від інших факторів введемо відповідні позначення: нехай z_{ij} — кількість впливів чи залежностей для j -го фактора ($j = 1, \dots, n$); w_i — вага i -го типу.

При цьому розрізнятимемо такі різновиди зв'язків між факторами, які узалежнимо від значення індексу зв'язку для певного типу. Позначимо: $i = 1$ — впливи 1-го порядку; $i = 2$ — впливи 2-го порядку; $i = 3$ — залежності 1-го порядку; $i = 4$ — залежності 2-го порядку.

Нижченаведена таблиця (табл. 2.4) будується з використанням даних рис. 2.10 і табл. 2.3. При цьому у колонці «Напрями впливу» табл. 2.3 для кожної з загроз вибираємо прямі впливи, кількість яких фіксуємо коефіцієнтами z_{1j} . Колонка «Шляхи залежності» табл. 2.3 дозволяє отримати коефіцієнти z_{3j} . Врахування залежностей одних загроз від інших (рис. 2.10) дозволяє отримати значення z_{2j} , а непрямих впливів (вплив чи через інші загрози) з рис. 2.10 дозволяє отримати значення z_{4j} .

Результати визначення кількості зв'язків бачимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати визначення кількості зв'язків між можливостями, що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування, розраховано автором

j	z_{1j}	z_{2j}	z_{3j}	z_{4j}
1	1	1	0	0
2	1	0	2	0
3	0	0	0	0
4	0	0	2	1
5	2	0	0	0

Здійснюючи розрахунки, встановлюємо деякі умовні значення для вагових коефіцієнтів стосовно типів залежностей. Вважатимемо, що для впливів обох типів ваги будуть додатними, тобто $w_1 > 0$, $w_2 = \frac{w_1}{2}$, відповідно для залежностей — від'ємними, а саме: $w_3 < 0$, $w_4 = \frac{w_3}{2}$.

Інтегральні вагові величини факторів за сумами ваг усіх типів зв'язків позначимо через S_{ij} :

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^4 z_{ij} w_i, j = 1, \dots, n. \quad (2.3)$$

де n — номер фактора.

Для впливів обох типів ваги будуть додатними та отримують такі умовні значення: $w_1 = 10$, $w_2 = 5$. Відповідно, для залежностей — від’ємні, а саме: $w_3 = -10$, $w_4 = -5$. За відсутності зв’язків $z_{ij} = 0$.

Результати визначення інтегральних вагових величин факторів за сумами ваг усіх типів зв’язків бачимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати визначення інтегральних вагових величин можливостей за сумами ваг усіх типів зв’язків, розраховано автором

j	S_{1j}	S_{2j}	S_{3j}	S_{4j}
1	10	5	0	0
2	10	0	-20	0
3	0	0	0	0
4	0	0	-20	-5
5	20	0	0	0

Оскільки згідно із заданими вихідними умовами $w_3 < 0$ і $w_4 < 0$, то, відповідно, $S_{3j} < 0$ і $S_{4j} < 0$. Для приведення вагових значень факторів «до початку координат», тобто одержання додатних величин, необхідно перемістити гістограму інтегрального графічного відображення усіх типів зв’язків вверх на

$$\Delta_j = \max |S_{3j}| + \max |S_{4j}|, \quad j = 1, \dots, n. \quad (2.4)$$

З урахуванням (2.4) формула, що забезпечить розрахунок числових пріоритетів факторів, набуде вигляду:

$$S_{Fj} = \sum_{i=1}^4 z_{ij} w_i + \max |S_{3j}| + \max |S_{4j}|, \quad j = 1, \dots, n. \quad (2.5)$$

З табл. 2.5 видно, що $\max |S_{3j}| = 20$, $\max |S_{4j}| = 5$. Вказані величини згідно (2.5) додаються у кожному з рядків до суми значень у колонках S_{1j} , S_{2j} , S_{3j} і S_{4j} .

Згідно (2.5) отримуємо результуючі ваги можливостей викликаних воєнними діями, що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування:

$$S_{F1} = [10 + 5 - 0 - 0] + [20 + 5] = 40;$$

$$S_{F2} = [10 + 0 - 20 - 0] + [20 + 5] = 15;$$

$$S_{F3} = [0 + 0 - 0 - 0] + [20 + 5] = 25;$$

$$S_{F4} = [0 + 0 - 20 - 5] + [20 + 5] = 0;$$

$$S_{F5} = [20 + 0 - 0 - 0] + [20 + 5] = 45.$$

Отримані значення S_{Fj} є підставою для ранжування міри впливу можливостей викликаних воєнними діями, що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування. Це своєю чергою обумовить отримання рівнів пріоритетності порівнюваних можливостей.

Далі наводимо результати обчислень числових пріоритетів загроз викликаних воєнними діями, що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування $Y = \{y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6, y_7, y_8\}$ (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Загрози викликані воєнними діями, що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування,
складено автором

Позна-чення	Загроза
y_1	нестабільність економічної ситуації в країні
y_2	слабка адаптаційність до функціонування в умовах перманентної війни
y_3	релокація бізнесу
y_4	часткова втрата людського капіталу
y_5	зростання собівартості продукції
y_6	обмежений платоспроможний попит
y_7	невизначеність соціально-політичної ситуації в країні
y_8	незадовільний рівень фінансових результатів

Матрицю залежності Z' для множини вершин Y , що встановлює зв'язок між вищеперерахованими загрозами бачимо у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця залежності загроз, що визначають трансформацію підприємств харчової промисловості та машинобудування, узагальнено автором

y_j	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7	y_8
y_1	0	0	0	0	1	1	0	1
y_2	0	0	0	0	1	0	0	0
y_3	0	0	0	1	1	0	0	0
y_4	0	0	0	0	0	0	0	0
y_5	0	0	0	0	0	0	0	0
y_6	0	0	0	0	0	0	0	0
y_7	1	0	1	1	0	0	0	0
y_8	0	0	0	0	0	0	0	0

Виявлені залежності дозволили побудувати семантичну мережу зав'язків між факторами у вигляді орієнтовного графа (рис. 2.11).

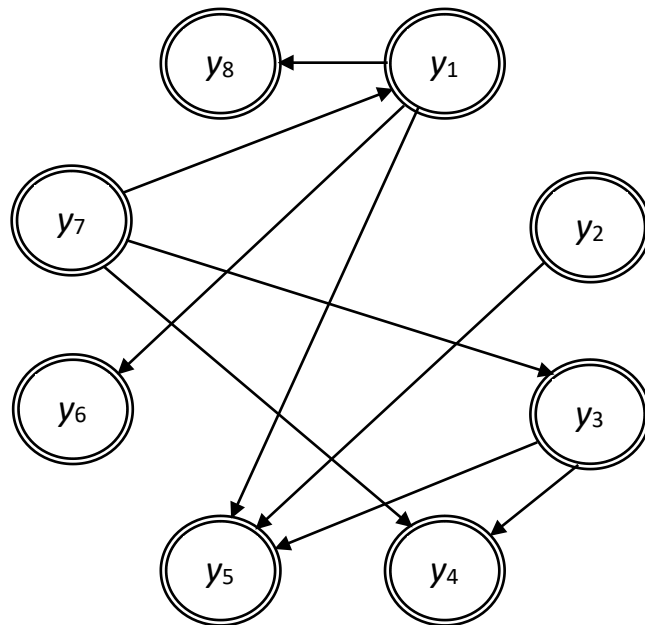


Рис. 2.11. Граф взаємозв'язків загроз викликаних воєнними діями, що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування, складено автором

На підставі графа (рис. 2.11) для кожного з факторів будемо ієрархічні дерева їх зав'язків з іншими факторами, враховуючи впливи обох типів — прямі

та опосередковані, тобто непрямі, що переходять через інший фактор (рис. 2.12).

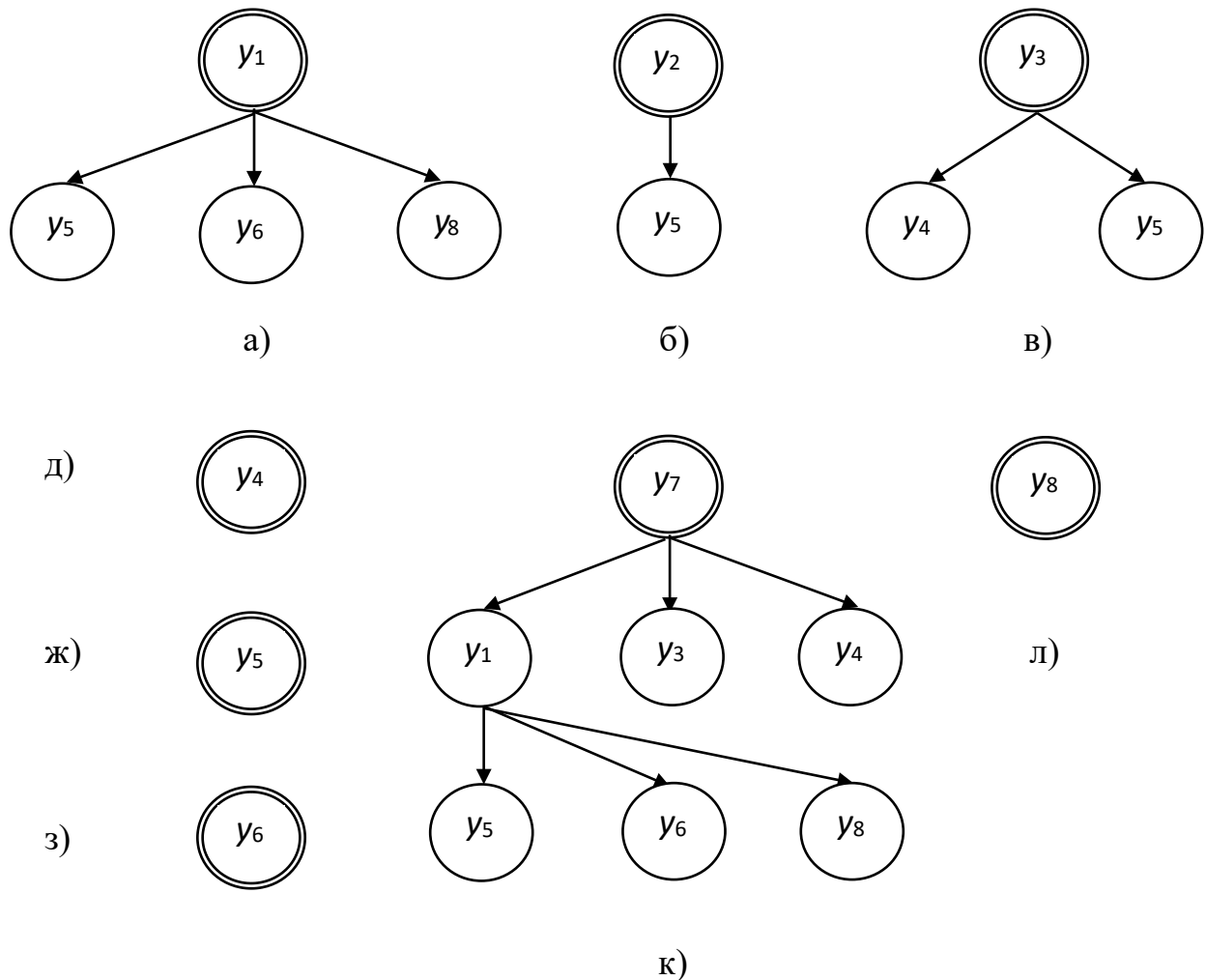
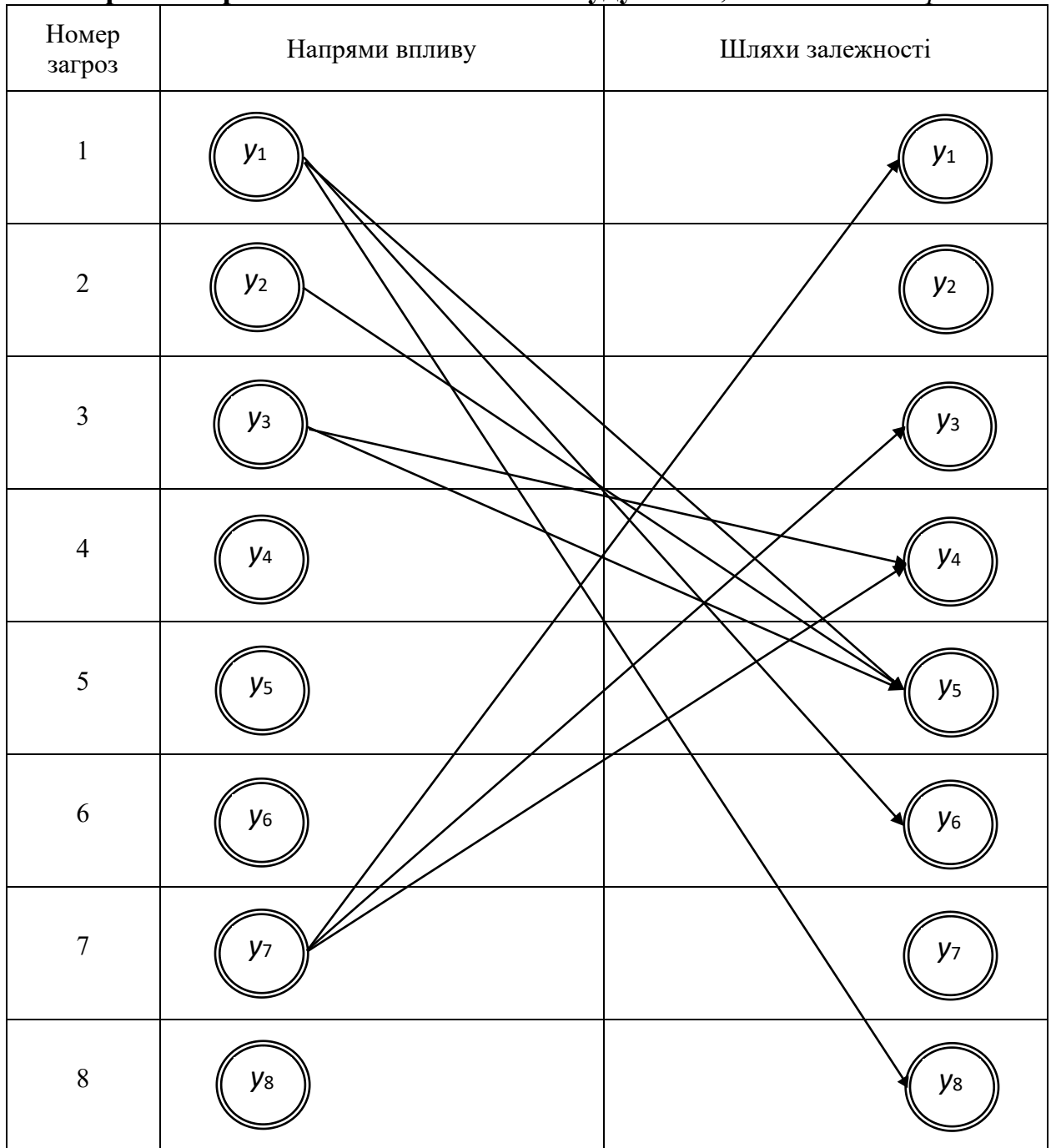


Рис. 2.12. Графи багаторівневих ієрархічних взаємозв'язків загроз викликаних воєнними діями, що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування, складено автором

Використовуючи ієрархічні дерева взаємозав'язків між факторам, будуємо видозмінену схему подання цих зав'язків, у якій, окрім номера фактора, наведено напрями прямих впливів кожного з факторів і шляхи залежності від інших факторів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Схема взаємозв'язків загроз, що визначають трансформацію підприємств харчової промисловості та машинобудування, складено автором



Оскільки для загроз викликаних воєнними діями розрахунки їх ваг здійснюються за тим самим алгоритмом, що й для можливостей, які визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування, ми їх тут опускаємо та наводимо тільки результати обчислень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Результати ранжування загроз викликаних воєнними діями,
що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості
та машинобудування, розраховано автором**

j	z_{1j}	z_{2j}	z_{3j}	z_{4j}	S_{1j}	S_{2j}	S_{3j}	S_{4j}	S_{Fj}
1	3	0	1	0	30	0	-10	0	55
2	1	0	0	0	10	0	0	0	45
3	2	0	1	0	20	0	-10	0	45
4	0	0	2	0	0	0	-20	0	15
5	0	0	3	1	0	0	-30	-5	0
6	0	0	1	1	0	0	-10	-5	20
7	3	3	0	0	30	15	0	0	80
8	0	0	1	1	0	0	-10	-5	20

Інтегровані результати ранжування можливостей і загроз викликаних воєнними діями бачимо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Пріоритетність впливу можливостей і загроз викликаних воєнними діями,
що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості
та машинобудування, складено автором**

Можливості	Загрози	
розширення доступу до кредитів, y_5	невизначеність соціально-політичної ситуації в країні, x_7	
зростання потреби в продукції аналізованих галузей, y_1	нестабільність економічної ситуації в країні, x_1	
дієвість програми бронювання для підприємств критичної інфраструктури, y_3	слабка адаптаційність до функціонування в умовах перманентної війни, x_2	релокація бізнесу, x_3
технологічний поступ, y_2	обмежений платоспроможний попит, x_6	незадовільний рівень фінансових результатів, x_8
доступність продукції сільського господарства, y_4	часткова втрата людського капіталу, x_4	
	зростання собівартості продукції, x_5	

Сформована модель пріоритетності можливостей і загроз, викликаних воєнними діями, дозволяє унаочнити їх вплив на трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування (табл. 2.10).

З отриманої моделі видно, що найбільшими є загрози пов'язані із невизначеністю соціально-політичної, x_7 та нестабільністю економічної ситуації в країні, x_1 . Якщо пріоритетність цих загроз є очевидною та вони фактично не мають «аналогів» серед можливостей та є «сталими», то наступні з визначених загроз добре співвідносяться із можливостями, що вони «породжують». Розширення доступу до кредитів, y_5 добре співвідноситься як з загрозою релокації бізнесу, x_3 так й слабкою адаптаційністю до функціонування в умовах перманентної війни, x_2 (у тому сенсі, що відсутність чи наявність можливості отримати кредит підсилює чи послаблює вплив цих загроз). Тривалий обмежений платоспроможний попит, x_6 зазвичай спочатку призводить до скорочення виробництва з наступним зростанням потреби в продукції, y_1 . Незадовільний рівень фінансових результатів, x_8 (як джерела капітальних інвестицій) багато у чому визначає можливість технологічного поступу, y_2 . Часткова втрата людського капіталу, x_4 тісно пов'язана із можливістю бронювати співробітників для підприємств, y_3

Обраний метод дозволяє за допомогою визначення взаємних впливів між виокремленими факторами (загрозами та можливостями), шляхом побудови відповідних матриць залежності та графів зв'язків, через нормалізацію їх вагових значень побудувати ієрархічну модель пріоритетності впливу виокремлених факторів, що визначають трансформацію, підприємств харчової промисловості та машинобудування. Такий аналіз можна й необхідно проводити регулярно з метою кращого розуміння можливостей досягнення тактичних й стратегічних цілей та ступеня впливу визначених можливостей і загроз, що до речі не є сталими та можуть змінюватися з часом.

2.3. Науково-методичних підхід до оцінювання дієвості організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах нестабільного середовища

Поточні чотири роки військової агресії РФ трансформує розуміння війни як загрози для функціонування кожного підприємства. Йдеться не про короткотривалий дисбаланс умов досягнення цілей, а драйвер для трансформацій такого складної соціально-економічної системи. Війна провокує зміну середовища діяльності підприємства загалом, коли повернення до попереднього стану фактично неможливе, а відтак життєдіяльність визначається спроможністю адаптуватися через внесення відповідних змін у всі елементи системи. Спрямованість дисертаційного дослідження дозволяє сконцентрувати увагу лише на одній складовій – організаційному механізмі функціонування підприємства. Зазначене не робить завдання простішим, адже в подальшому домінує сприйняття такого механізму як постійної складової за типом передавального пристрою в механіці, який встановлюється в машину при її створенні і не передбачає зміни до моменту повного фізичного зносу. У підрозділі 1.3 нами обґрунтовано власне бачення такого механізму, зокрема в частині підтримання його гнучкості, що особливо важлива в умовах високої нестабільності середовища. Вважаємо за необхідне наголосити, що пропозиції стосовно модифікації організаційного механізму будуть обмежено корисні без розуміння початкового імпульсу, яким у нашому сприйнятті повинна бути інформація стосовно його дієвості, тобто на скільки він в поточних умовах придатний в частині виконання поставлених завдань. Іншими словами, зворотній зв'язок формує інформаційне підґрунтя для розроблення варіантів покращення організаційного механізму задля адаптації загалом підприємства до умов функціонування. Наша позиція полягає в тому, що таке інформаційне підґрунтя повинно формуватися на підставі систематичного оцінювання дієвості зазначеного механізму. Це завдання є доволі складним, адже сьогодні обмежена кількість розробок, які загалом передбачають оцінювання механізму,

зокрема такого як організаційний, а якщо вони і відомі, то їх засади спираються на визначення обмеженої групи кількісних індикатори стосовно внутрішнього середовища підприємства і без врахування умов його функціонування. З цієї причини у цьому підрозділі поставлено завдання щодо розроблення науково-методичного підходу до оцінювання організаційного механізму, який сприятиме формуванню необхідного інформаційного підґрунтя для систематичного оновлення параметрів у відповідності до умов діяльності підприємства. Виконання вимагає попереднього критичного огляду існуючих напрацювань з наступним обґрунтуванням власної позиції, зокрема шляхом апробації в умовах діючих підприємств харчової промисловості та машинобудування.

Вважаємо за необхідне погодитися із позицією О. Бойка, який у своїй публікації обґрунтовує важливість збільшення ефективності усіх складових такої системи як підприємства і зокрема організаційного механізму, який «...поєднує у собі технічну, економічну, виробничу та соціальну сторону діяльності, регламентує внутрішні виробничі зв'язки» [15, с. 28]. Тим самим він вказує, що ідея оцінювання такої складової як організаційних механізм, задля підвищення його ефективності, має необхідне підґрунтя. Інше питання шлях досягнення вказаної цілі, який має альтернативні варіанти, а відтак вимагає виконання розвідок для пошуку оптимальності.

В статті О. Краснолуцької, хоча розглядається «...механізм управління організаційним розвитком підприємства» [71, с. 533], але для нас важливим став інший вихідний момент в ході виконання поставленого завдання, а саме: розгляд інформаційної підстави для вчинення коригувальних змін в такому механізмі. Дискусійним можна вважати момент, який прослідковується в питанні оцінювання ефективності загалом системи чи її окремих складових, коли за основу беруться дані щодо поточного стану. Іншими словами оцінювання виконується системи як «закритої», що формує неприпустимі обмеження. Наша позиція відмінна і полягає в тому, що оцінка має враховувати відповідність обставинам, які складаються у зовнішньому середовищі

функціонування підприємства. Цей методичний момент є важливим, адже вимагає формування засад оцінювання із дотриманням принципу гнучкості, коли оцінка виконується не шляхом співставлення якогось фактичного значення із попередньо встановленим нормативним, а на підставі цілісного бачення усіх обставин, тобто змін у зовнішньому середовищі й відповідності їм організаційного механізму та його складових. Попри складність, зазначене виправдане в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Причиною є трудомісткість, а фактично неможливість встановлення нормативних значень, коли ступінь відповідності – в будь-який момент. Вказане узгоджується з базовими вимогами до методики широкого застосування, тобто не в одиничному випадку щодо окремого підприємства, а для таких в межах виду економічної діяльності чи загалом стосовно промислово-виробничого спрямування. В подальшому нами буде більш ретельно обґрунтовану цю вихідну позицію в межах науково-методичного підходу, зокрема в частині активності у співпраці з експертами.

За результатами виконаного пошуку було зроблено висновки, що питання оцінювання організаційного механізму підприємства розглядається виключно фрагментарно. Існують ґрунтовні розробки щодо його створення й місця, яке він посідає як складова системи вищого порядку, тобто підприємства. Питання ж оцінювання розрізнено реалізується стосовно його активної й пасивної частини. Як зазначалося в підрозділі 1.3, пасивна частина – організаційна структура та активна – процес реалізації керуючого впливу. Результатом є фрагментарність оцінювання без належної цілісності для створення необхідного інформаційного підґрунтя покращенню. З іншої сторони така практика все таки є основою для виконання критичного аналізу й розроблення власного підходу.

Поміж обмеженої кількості публікацій, які все таки передбачають оцінювання саме організаційного механізму, а не його складових, нами виділено статтю В. Габор [21, с. 103], де автор визначає перелік показників для характеристики ефективності, зокрема щодо таких параметрів як

раціональність структури, гнучкість, взаємозв'язку поміж елементами, інноваційності та підконтрольності. Такий підхід відзначається спробою в цілому охарактеризувати організаційний механізм, але складність виникає на етапі практичного застосування, зокрема розгляду окремих аспектів, а не інтегрального показника з чітким окресленням кількісного виміру певного рівня ефективності з можливістю порівняння й відстеження динаміки. Попри цей важливий момент, який можна вирішити через процедуру встановлення коригуючих коефіцієнтів та послідовність розрахунку інтегрального показника, цінним є бачення можливого варіанту показників.

В цілому, питання оцінювання організаційного механізму, як цілісної складової соціально-економічної системи, є мінімально досліджено. Окремі напрацювання доцільно сприймати як «сировину», яку можна використовувати для розробок, але обмежено для вирішення нагальних на сьогодні проблем виживання. Ці обставини змушують також звернутися до напрацювань стосовно оцінювання окремих складових організаційного механізму з метою запозичення кращих практик з наступною інтерпретацією і формуванням варіанту, що буде передбачати цілісну характеристику.

З поміж відомих напрацювань стосовно оцінювання організаційної структури нами відібрані лише кілька, які відображають суть такого процесу й придатні до виконання поставленого завдання. З цієї позиції викликає інтерес публікація В. Орлова [105, с. 414], де автор обґрунтовує важливість визначення саме «дієвості» такої структури на підставі сукупності показників, які змістовно характеризують її: спроможність пристосуватися до зміни умов функціонування підприємства, сприяння досягненню цілей управління, здатність покращити окремі складові та можливість реалізації антикризових заходів. Для нас цінним став акцент саме на «дієвості», а не поширеної практики «ефективності» або «результативності», і сутності певної частини показників, зокрема таких, значення яких передбачають розгляд відкритої системи й встановлення рівня відповідності такої тим змінам, що відбулися у середовищі здійснення діяльності.

В публікації В. Бобровника [14, с. 177] для нас цікавою стала процедура проведення діагностики організаційної структури, відмінними особливостями якої є те, що на першому етапі визначається суттєвість впливу факторів зовнішнього середовища, на другому – характеризується внутрішній потенціал, на третьому – визначається спроможність досягнення місії, на підставі зіставлення раніше отриманих результатів, а не четвертому – ступінь адаптивності й спроможності зберігати конкурентну позиції на ринку. Підхід щодо етапності виконання діагностики заслуговує на увагу, але дискусійним є змістове спрямування груп показників, а також те, що практичне застосування методики потребує формування типових за ключовими параметрами функціонування груп підприємств. Сьогодні схожі підприємства в різних регіонах перебувають під впливом відмінних за інтенсивністю факторів, а відтак загалом задати нормативні значення є складно.

Г. Осовська [109, с. 115] виконала групування відомих методик оцінювання організаційної структури із виділенням трьох базових підходів, тобто «цільового» (застосовувані показники визначають ймовірний рівень досягнення цілей при найменших можливих витратах), «системного» (встановлені індикатори фіксують рівень адаптивності до змін в середовищі діяльності) та «вибірковий» (за результатами формується уявлення про рівень внутрішньої взаємодії організаційних складових підприємства). Загалом така систематизація підкреслює відсутність бачення узгоджених базових засад оцінювання такої ключової складової функціональності підприємства як його організаційна структура. Попри це окремі моменти нами буде враховано. До зазначеного відноситься «...важливість дослідження її в динаміці (моніторинг організаційних змін) та проведення порівняльного аналізу» [109, с. 115]. Іншими словами, важливим є не лише якісна чи кількісна оцінка на певний момент часу, але й поступ чи пасивність, яку можна відстежити стосовно вирішення певної проблеми.

Загалом поширена сьогодні практика діагностування організаційної структури, з позиції подальшого сприйняття такої як вихідного матеріалу для

оцінювання організаційного механізму, відзначається зосередженням уваги на встановленні рівня відповідності умовам здійснення діяльності, спроможності адаптуватися та забезпечити спроможність досягнення поставлених цілей.

За обраним принципом поглибленого вивчення практики діагностування окремих складових організаційного механізму, було приділено увагу і його «активній» складовій, яка визначає процес реалізації керуючого впливу, тобто засад організації й здійснення управління на підприємстві. Завчасно зазначимо, що цьому питанню приділено багато уваги, й конкретизувати зміст окремих розробок загалом неможливо, оскільки відомі уже приклади систематизації основних підходів з уникненням варіативності в кожному такому. Типовою є систематизація, яка як мінімум передбачає виокремлення наступних підходів оцінювання за такими ключовими ознаками: кінцевим результатом шляхом співставлення витрат й фактичними наслідками керуючого впливу; ототожнення із ефективністю виробничої діяльності підприємства; діагностика стану керуючої та керованої підсистем; розгляд продуктивності праці менеджменту; на підставі визначення рівня досягнення поставлених цілей; встановлення ретельності підготовки й чіткості виконання управлінського рішення; аналізування «економічної ефективності управлінської праці» [15, с. 16]; порівняння запланованих із фактичними витратами на управлінський апарат; моніторинг, окрім економічних показників, соціальної ефективності; розрахунок ефекту від реалізації змін в ході виконання керуючого впливу. Без ретельного розгляду будь-якого із вказаних вище підходів, констатуємо те, що оцінювання керуючого впливу є складним процесом і в певній мірі визначається характеристиками організаційної структури, що простежується, для прикладу, за рівневістю, тобто індивідуальний, груповий, колективний. Кожен з підходів використовує один або комбінацію відомих методів оцінювання, тобто від максимально поширених (порівняння, групування, факторного аналізу та експертної оцінки) до новіших, зокрема нейромережевих обчислень й нечіткої логіки. За високої варіативності незмінними є проблеми із встановленням певних критеріїв, які залишались би актуальними в

нестабільному середовищі. Відтак виконане ознайомлення є підставою для твердження, що при оцінюванні організаційного механізму можна скористатися кращими практиками оцінювання його «активної» складової, але така процедура не може бути тотожною.

Підводячи проміжні підсумки, вважаємо за необхідне ще раз наголосити, що відомі підходи стосовно оцінювання «активної» та «пасивної» складових організаційного механізму поєднують спільні та відмінні параметри, при цьому зберігаючи фрагментарність щодо такої системи загалом. Вказане стало підставою для розроблення авторської позиції, яка враховує усі зроблені узагальнення із ліквідацією суперечливих моментів та отриманням варіанту, який відповідає поточній високій нестабільності функціонування.

Наша позиція, як уже зазначалося вище, спирається на доцільність оцінювання «дієвості» організаційного механізму. Так, стосовно складових такого механізму превалює діагностика ефективності і рідше результативності. Водночас сама сутність організаційного механізму дозволяє змінити такий підхід виходячи із змістового наповнення вказаних термінів. З однієї сторони ефективність, результативність, дієвість, а в окремих випадках, й якість мають багато спільного, зокрема щодо перших історичних етапів застосування як синоніми та в аспектах перекладу. Фактично відмінність полягає виключно в змістовому наповненні стосовно конкретної сфери застосування. Прикладом може бути твердження М. Макаренко про те, що «...ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування та витрачених ресурсів» [85, с. 130]. Більш ширший варіант трактування знаходимо в публікації Л. Петрухан-Щербакової, де оцінку ефективності пропонується виконувати у розрізі окремих різновидів, тобто «...1) оцінка якості (quality control), оцінка економічності (efficiency), 3) оцінка дієвості (effectiveness), 4) оцінка результативності (efficacy)» [112, с. 22]. Процитовані визначення як вказують на спорідженість базових понять, так послуговують підставою для обґрунтування доцільності зосередження уваги на дієвості, адже щодо

організаційного механізму, на наше переконання, ключовим є виконання поставлених завдань. Питання ефективності – складне, адже йдеться про ефект як різницю між витратами та отриманим результатом. Існуючі визначення і авторське бачення організаційного механізму не передбачають встановлення ефекту ні моментно, ні періодично. Водночас йдеться про «функціонування й сприяння розвитку підприємства на основі трансформації у відповідності до характеру нестабільності зовнішнього середовища» (підр. 1.3), що вказує на доцільність оцінювання саме дієвості, тобто відповідності, перебування в активному стані, спроможності покращуватися. Підґрунтям може бути і розгляд протилежності, тобто обмежена дієвість, неадаптованість, пасивність, неузгодженість із змінами в підприємстві тощо, коли неефективність – збитки, що не коректно у застосуванні відносно такої складової соціально-економічної системи як її організаційний механізм. Прикладом оцінювання саме дієвості механізму є розробка І. Кривов'язюк, яка передбачає виконання послідовних процедур для діагностування «...дієвості механізму регулювання економічної конкуренції» [72, с. 138]. Тобто, загалом наша позиція спирається на ряд аргументів, які є достатньо вагомими для подальшого розгляду засад оцінювання організаційного механізму (рис. 2.13).

Графічно нами не лише конкретизовано зміст забезпечувальної й процедурної складових, що є обов'язковим в ході розроблення науково-методичного підходу, але вказано на ключові відмінності авторського підходу.

Йдеться про прихильність до експертного методу й багатоетапність в отриманні результату. Як було з'ясовано вище, при оцінюванні загалом використовується максимально широкий перелік методів. Ми виходило з обставин, особливостей застосування та очікуваних результатів. Перш за все йдеться про високий рівень нестабільності, що провокує обмежену придатність більшість кількісних методів внаслідок складності постійного уточнення нормативних значень.

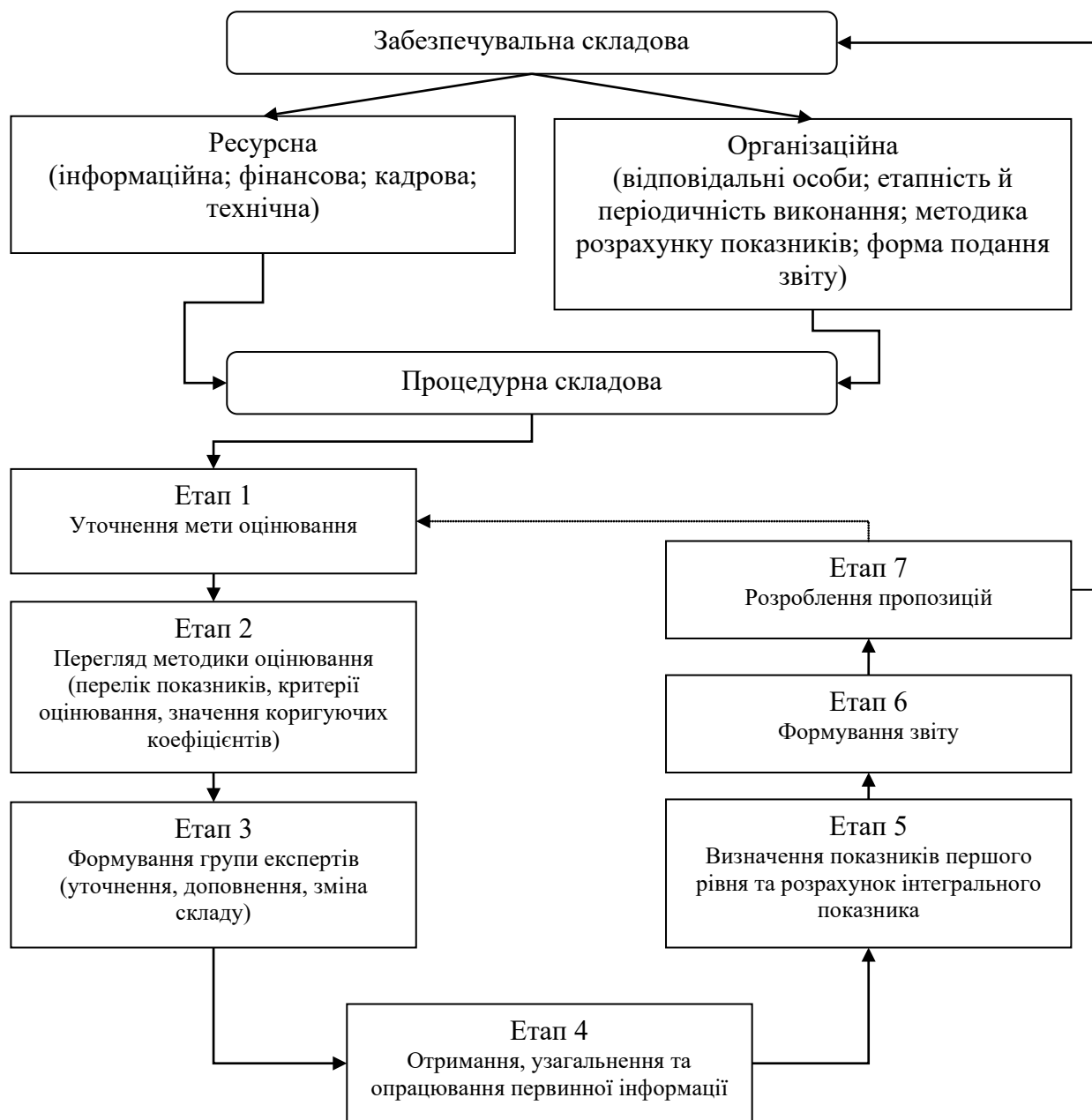


Рис. 2.13. Базові засади виконання оцінювання дієвості організаційного механізму підприємств промислово-виробничого спрямування, *сформовано автором*

Динамічність змін робить процес виконання оцінювання за потреби, тобто фактично без чіткої періодичності. Очікуваними результатами є не лише значення окремих показників чи їх комбінація у формі інтегрального, а фахові рекомендації. В сукупності усі ці вихідні моменти вказують на доцільність застосування саме експертного методу.

Друга відмінність полягає в можливості розрахунку показників на трьох рівнях: перший – стосовно окремих показників, другий – за двома базовими складовими, тобто «статичною» й «динамічною», третій – шляхом визначення інтегрального показника. При цьому для звіту актуальність зберігають усі три рівні, адже створюють інформаційне підґрунтя для розроблення пропозиції щодо змін певної інтенсивності «пасивної» й «активної» складових механізму. Ця відмінність вимагає встановлення коригуючих коефіцієнтів або коефіцієнтів вагомості. Якщо, як зазначалось вище, стосовно нормативних значень виникають проблеми стосовно постійної актуалізації, то коригуючі коефіцієнти більш стійкі, а їх значення прив'язується, згідно авторської позиції, до пріоритетності певного параметру організаційного механізму. В межах процедурної складової передбачено можливість коригування усієї системи оцінювання, що робить її достатньо гнучкою і максимально придатною в умовах необхідності швидкого реагування на зміну засад функціонування й розвитку підприємства.

Варіативність відомих методик оцінювання визначається не лише обраним за основу методом отримання початкової інформації, але й переліком показників. Ця проблема стосовно оцінювання організаційного механізму є ще складнішою через обмеженість розробок, на що було вказано вище. Нами, зберігаючи послідовність у ході проведення дисертаційного дослідження, пропонується при визначенні першого рівня показників взяти за основу розроблену у підрозділі 1.3 структуру організаційного механізму (рис. 1.3). Іншими словами, ми виходимо із сформованих параметрів такого механізму і для цілей оцінювання його дієвості. Додатковим аргументом є виконання такої процедури послуговуючись шкалою Харрінгтона. В сукупності

отримуємо оцінку, яка максимально враховує специфіку функціонування підприємства за рахунок уникнення певних кількісних показників на користь відповідей експертів стосовно дієвості досліджуваного механізму. Інакше кажучи експерти, користуючись шкалою Харрінгтона, дають характеристику організаційному механізму у відповідності до актуальних змін у зовнішньому середовищі. Обставини, в яких опинилося підприємство, і є базою для виконання оцінювання. Відтак в умовах кожного окремого підприємства ця база буде іншою, а сама оцінка максимально індивідуальна й достовірна. Виходячи з того, що первинні показники прив'язані до параметрів механізму, то обмеженою є дискусія щодо їх переліку. Процедура визначення ніяким чином не визначається термінами складання звітності. Вона може бути реалізована в будь-який момент. Кількість експертів та склад експертної групи необхідно формувати виходячи із науково обґрунтованих засад та реальних обставин функціонування певного підприємства. Зважаючи на усі викладені аргументи перелік показників та коригуючих коефіцієнтів графічно продемонстровано на рис. 2.14.

На користь застосування шкали Харрінгтона говорить той факт, що її початкове призначення полягало в оцінюванні предметів, явищ і процесів, що були складними та характеризувалися вагомими відмінностями. За таких умов визначення єдиного показника фактично неможливе. Експерти за допомогою так званої «шкали бажаності» визначають своє ставлення, яке обмежується двома крайніми положеннями, тобто «відмінний» без доцільності покращення і «неприйнятний» та рядом проміжних значень:

0,8-1,0 – «висока»; 0,63-0,8 – «достатня»; 0,37-0,63 – «задовільна»; 0,2-0,37 – «низька»; 0,0-0,2 – «незадовільна».

Розрахунок коригуючих коефіцієнтів відбулося за участю експертів. В умовах певного підприємства вони можуть бути скориговані. Групові коефіцієнти відображають співвідношення між «статичною» та «динамічною» складовими.

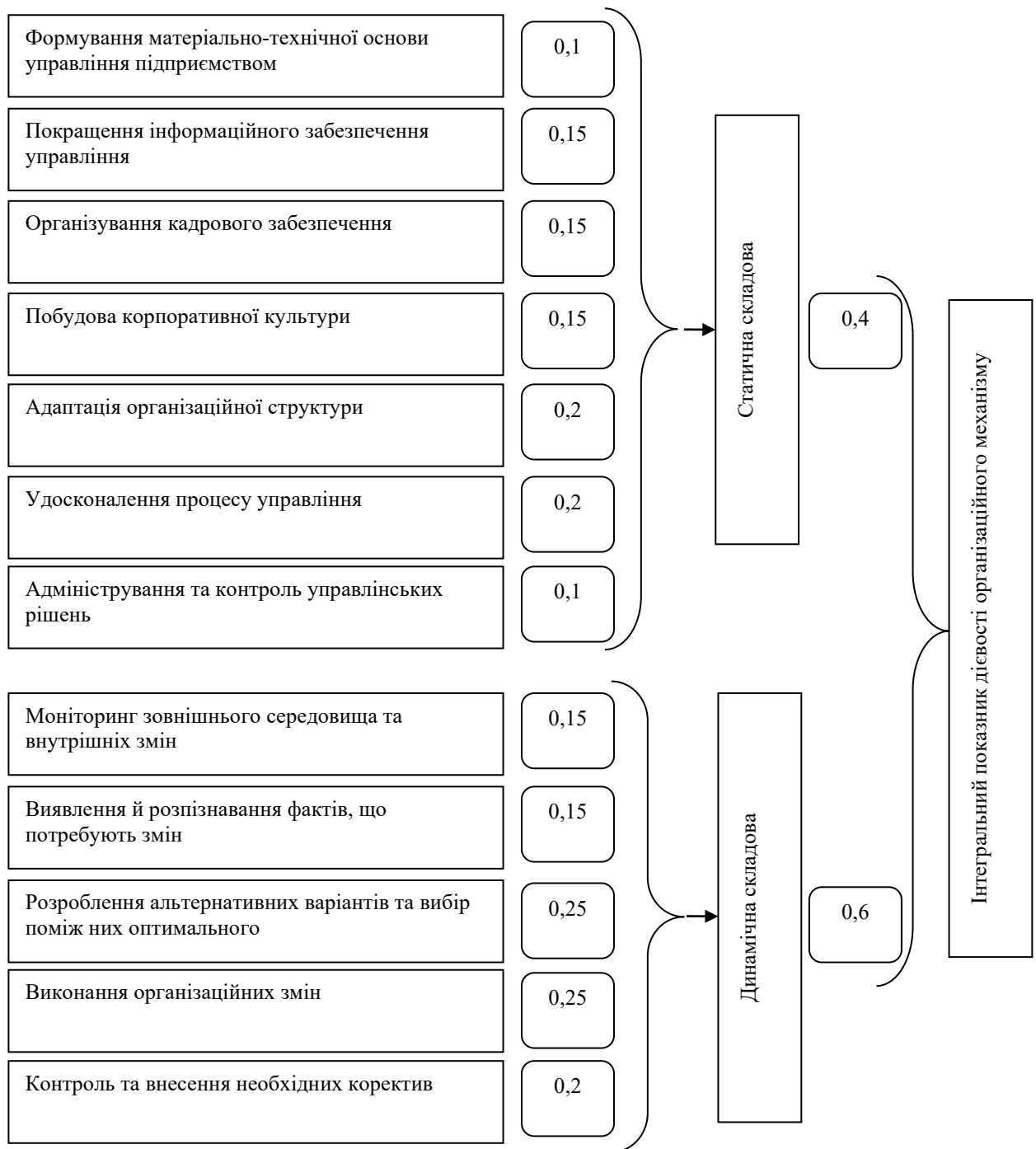


Рис. 2.14. Методична основа оцінювання організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування, розроблено автором

Змістове наповнення кожної з цих складових вказує, що повсякчасно відбувається реалізація «динамічної» складової, коли «статична» — це накопичення таких результатів у більш довгостроковому вимірі. Іншими словами, йдеться про «оперативний» й «тактичний» рівні оцінювання, що ще є

одним позитивним моментом, який визначає інформаційну основу для прийняття рішень щодо внесення змін в існуючий організаційний механізм.

Поставлене у підрозділі завдання передбачає виконання апробації для доведення можливості використання розробленого науково-методичного підходу на практиці. Зважаючи, що у попередніх підрозділах ми зосередилися на розгляді функціонування підприємств харчової промисловості та машинобудування, то була сформована сукупність, до якої увійшли схожі за ключовими параметрами суб'єкти господарювання у такому складі:

- ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» (ТзОВ «МС»);
- ПрАТ ««Дніпропетровський комбінат харчових концентратів» (ПрАТ «ДКХК»);
- ПрАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат» (ПрАТ «ІМКК»);
- ПАТ «Гребінківський машинобудівний завод» (ПАТ «ГМЗ»);
- ПАТ «Карліський машинобудівний завод» (ПАТ «КМЗ»);
- ПАТ «Верхньодніпровський ливарно-механічний завод ім. 1-го Травня» (ПАТ «ДЛМЗ»)

Репрезентативність забезпечується за рахунок відбору підприємств з різною географічною орієнтацією функціонування та діяльністю у період як мінімум в межах останніх десяти років. Для створення уявлення про тенденції в діяльності вказаних підприємств нами були проаналізовані їх базові фінансові показники. Такий крок зумовлений необхідністю підтвердження чи виявлення причин відмінностей стосовно ключових загроз й нових можливостей, які впливали на усю сукупність підприємств відповідних видів економічної діяльності, що було уточнено у підрозділі 2.1.

Зміну чистого доходу від реалізації у 2019-2024 рр. продемонстровано на рис. 2.15.

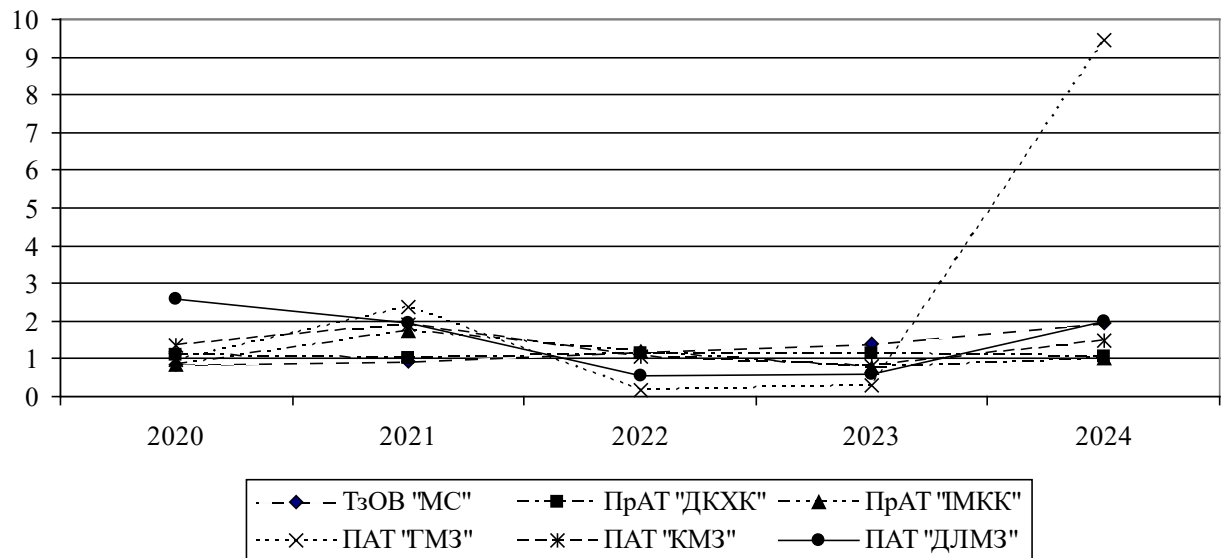


Рис. 2.15. Динаміка чистого доходу від реалізації сформованої групи підприємств у 2019-2024 рр., розраховано автором

Ускладнення для чіткості сприйняття динаміки зумовлено зростанням чистого доходу ПАТ «ГМЗ» у 2024 році відносно попереднього у 9,44 рази, що нами пов'язується із участю підприємства у виробництві продукції військового призначення. Чітко можна ідентифікувати наступні моменти: по-перше, COVID-19 мав, хоча обмежений, вплив на діяльність підприємств обидвох видів діяльності, що зокрема проявляється як в темпах росту, так і зменшенні розглянутого показника; по-друге, синхронною була адаптація до характеру впливу пандемії у 2021-му, коли спостерігаються спільні, хоча з відміною динамікою, позитивні тенденції; по-третє, у 2022-му населення було орієнтоване на першочергове задоволення потреб в їжі, що реалізувалося у рості чистого доходу взятих до уваги підприємств харчової промисловості; по-четверте, динаміка виручки від реалізації машинобудівних підприємств різна через відповідність їх продукції актуальним потребам ринку, зокрема в частині виробництва продукції для захисту та ведення бойових дій.

З метою стислого подання результатів узагальнення даних й відстеження тенденцій зазначимо, що стосовно вартості активів не спостерігається високої

динаміки. Винятком є ТзОВ «МС», в умовах якого високими були темпи приросту у 2021-му (29%), 2022-му (248%) та 2024-му (167%).

У підрозділі 2.1 нами була приділена належна увага питанням кадрового забезпечення. Аналогічні дії виконані і стосовно відібраних підприємств (рис. 2.16).

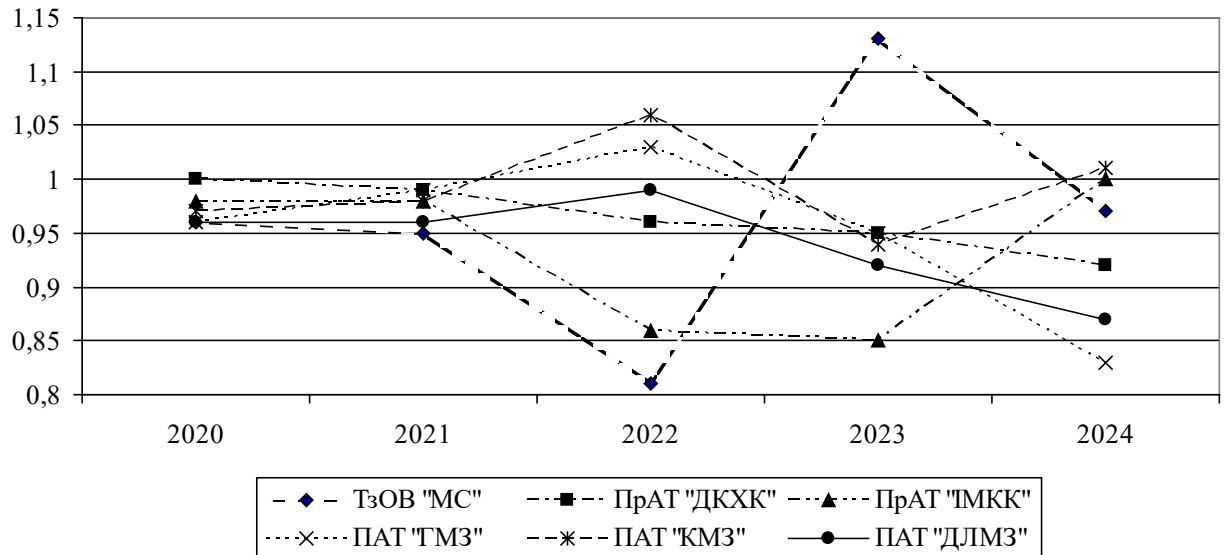


Рис. 2.16. Динаміка чисельності зайнятих працівників в умовах сформованої групи підприємств у 2019-2024 рр., розраховано автором

Найбільш суттєві зміни в кадровому складі мали місце в умовах ТзОВ «МС», коли у 2022-му відбулося скорочення на 19%, але у 2023-му зростання на 13%. Попри те, що відібрані підприємства за критеріями відповідали «критичним», простежується скорочення кількості зайнятих працівників за 2019-2024 рр., хоча із ситуаційними винятками. Як одну із причин відтоку кадрів можна вказати недостатньо високий рівень оплати праці. Так, поміж взятих до уваги підприємств харчової промисловості у 2024 році середня заробітна плата була на такому рівні: ТзОВ «МС» – 15642 грн., ПАТ «ДКХК» – 23194 грн., ПрАТ «ІМКК» – 18131 грн. Потрібно враховувати середній рівень зарплати в регіоні діяльності, коли для Самбора він дещо нижчий у порівнянні із Дніпром, а також й тенденції, коли в умовах ТзОВ «МС» приріст відносно 2023 року склав 53%, коли щодо ПАТ «ДКХК» – 22% та ПрАТ «ІМКК» – 19%.

Цей момент можна охарактеризувати як складову програми адаптації в частині покращення керуючого впливу.

Для досліджуваних машинобудівних підприємств у 2022-2024 рр. спільними є мінімальні коливання в чисельності зайнятих працівників, що можна пояснити програмою бронювання кадрів при суттєво відмінному рівні середньої заробітної плати, зокрема у 2024-му: ПАТ «ГМЗ» – 9337 грн., ПАТ «КМЗ» – 26750 грн., ПАТ «ДЛМЗ» – 12930 грн. Загалом в межах 2019-2024 рр. все таки спостерігається зменшення кадрового складу, зокрема щодо ПАТ «ДЛМЗ» з 135 осіб на початку вказаного періоду до 101 в кінці.

Максимально відмінна динаміка щодо кінцевих результатів діяльності ускладнює як їх подання в графічному вигляді, так і загалом визначення спільних тенденцій. Нами це пов'язується із одночасною дією значної кількості факторів. Коротко зазначимо, що суто позитивна динаміка стосовно величини отриманого чистого прибутку спостерігалася відносно ТзОВ «МС» (для прикладу, приріст у 2022 році сягнув рівня 259%, коли було отримано 11796 тис. грн.). Максимально розбалансованою ситуацією відзначалося ПрАТ «ІМКК», коли у 2019-2021-і були збитковими (зокрема у 2019 – (-82840 тис. грн)), далі у 2022-му чистий прибуток склав 105903 тис. грн. із зменшення у 2023-му до 57666 тис. грн та збитками у 2024-му в розмірі 77227 тис. грн.

Спільним для машинобудівних підприємств стало суттєве зростання чистого прибутку у 2024-му порівняно із попереднім роком: ПАТ «ГМЗ» – 396%, ПАТ «КМЗ» – 208%, ПАТ «ДЛМЗ» – 338%.

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що виявлені тенденції в більшості відповідають тим позиціям, які були охарактеризовані щодо підприємств харчової промисловості та машинобудування. Зазначене є підставою для подальшого виконання поставленого завдання щодо апробації розробленого науково-практичного підходу виходячи з трьох часових відтінків: «до 2019 року», «2019-2021 рр.» та «2022-2024 рр.». Виконана розробка дозволяє за потреби здійснювати оцінювання, тобто в будь-який момент, але з метою формування інформаційного підґрунтя покращення організаційного механізму

нами було здійснено таку процедуру враховуючи суттєвість зміни умов функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування, зокрема до і під час COVID-19 та чергового етапу військової агресії РФ. Додатково потрібно взяти до уваги такі моменти:

- у Додатку А представлено дані щодо первинних й групових показників та інтегрального показника. Стосовно первинних показників важливим є уточнення, що наявне узагальнення позицій експертів із розрахунком середнього значення, яке і було взяте для подальших обчислень;

- залучена група експертів формувалася з двох підгруп, тобто «постійна», з числа науковців, дослідження яких безпосередньо стосуються специфіки діяльності підприємств певного виду діяльності, та «вузько орієнтована», до якої було запрошено фахівців, які ознайомлені із фінансово-господарською діяльністю конкретного підприємства, в більшості це колишні та працюючі менеджери середньої та вищої ланки управління. Такий підхід забезпечив об'єктивність при визначенні рівня кожного первинного показника за періодами дослідження.

Результати розрахунку групового показника – «статична складова» подано на рис. 2.17. Уточнення потребує той момент, що в перелік вибраних потрапили підприємства із 30-40-и річною історією господарської діяльності. Саме цим можна пояснити доволі високі значення первинних і загалом рівень групового показника за цією складовою. Іншими словами, організаційна структура сформована виходячи з реальної спеціалізації, а в основі здійснення керуючого впливу покладено чітка підпорядкованість з обов'язковим контролем. За виокремленими відрізками часу помітна незначна динаміка, яку можна пояснити двома ключовими обставинами: по-перше, незначне зниження у 2019-2021-му було спровоковано відсутністю досвіду функціонування в умовах максимально суворого карантину; по-друге, досвід діяльності під час пандемії був результативно застосований в ході повномасштабної війни. Суто негативна динаміка спостерігається стосовно ПрАТ «ІМКК», коли значення 0,59-0,5 за шкалою Харрінгтона відповідають якісному визначенню «задовільно».

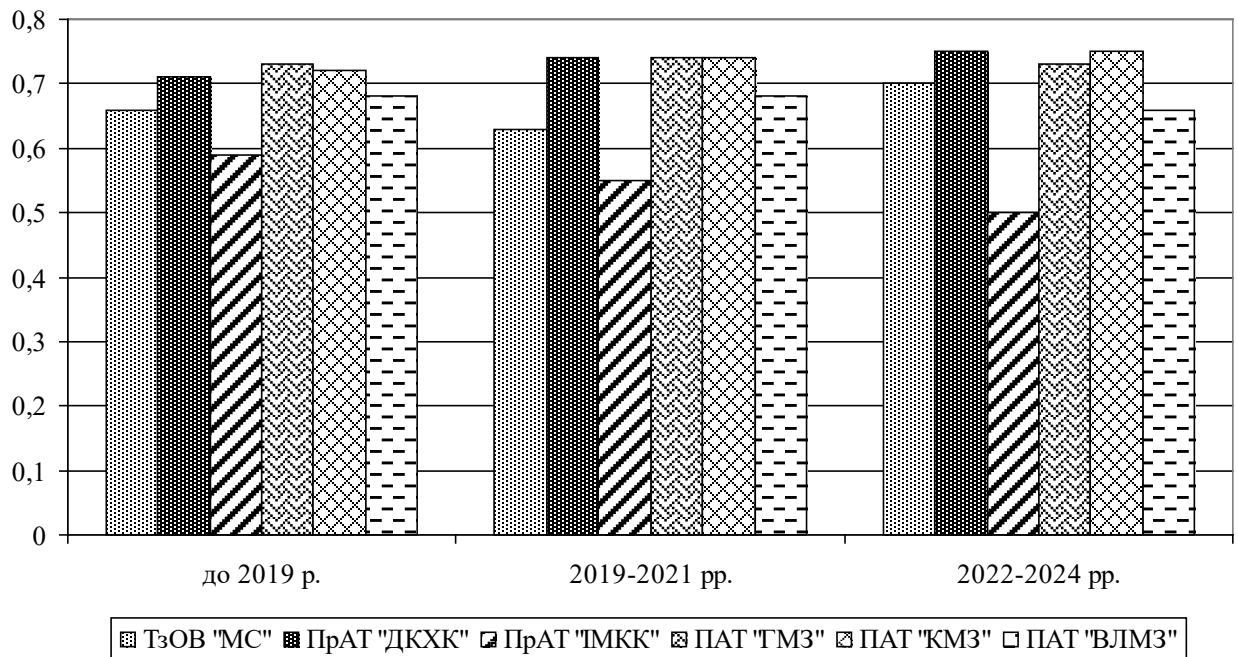


Рис. 2.17. «Статична складова» за результатами оцінювання дієвості організаційного механізму, розраховано автором

Рівень окремих показників та загалом їх об'єднання за групою «динамічна складова» характеризується дещо нижчим значенням у порівнянні із попередньо розглянутою (рис. 2.18).

Пояснення цьому лежить в змістовому наповненні показників цієї групи, які визначають оперативну дієвість організаційного механізму. Якщо вище ми вказували на ряд переваг, які мають місце завдяки значному часу функціонування досліджуваних підприємств, то ці ж обставини обмежують оперативність змін, які актуальні в умовах високої нестабільності середовища. Для прикладу, в подальшому обмеженим є моніторинг середовища функціонування підприємства з відповідною низькою своєчасністю виконання організаційних змін. Негативна динаміка та значення у 2022-2024 рр. за шкалою Харрінгтона на рівні «низька» фіксувалася в умовах ПрАТ «ІМКК».

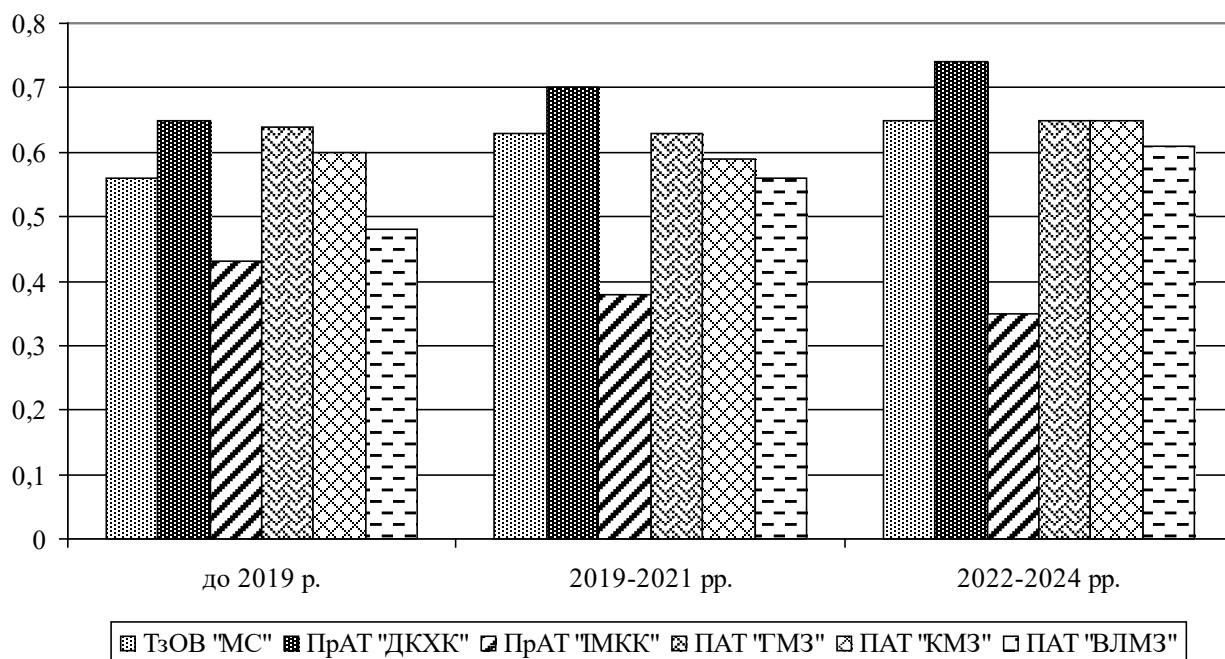


Рис. 2.18. «Динамічна складова» за результатами оцінювання дієвості організаційного механізму, розраховано автором

Рівень інтегрального показника відображено на рис. 2.19.

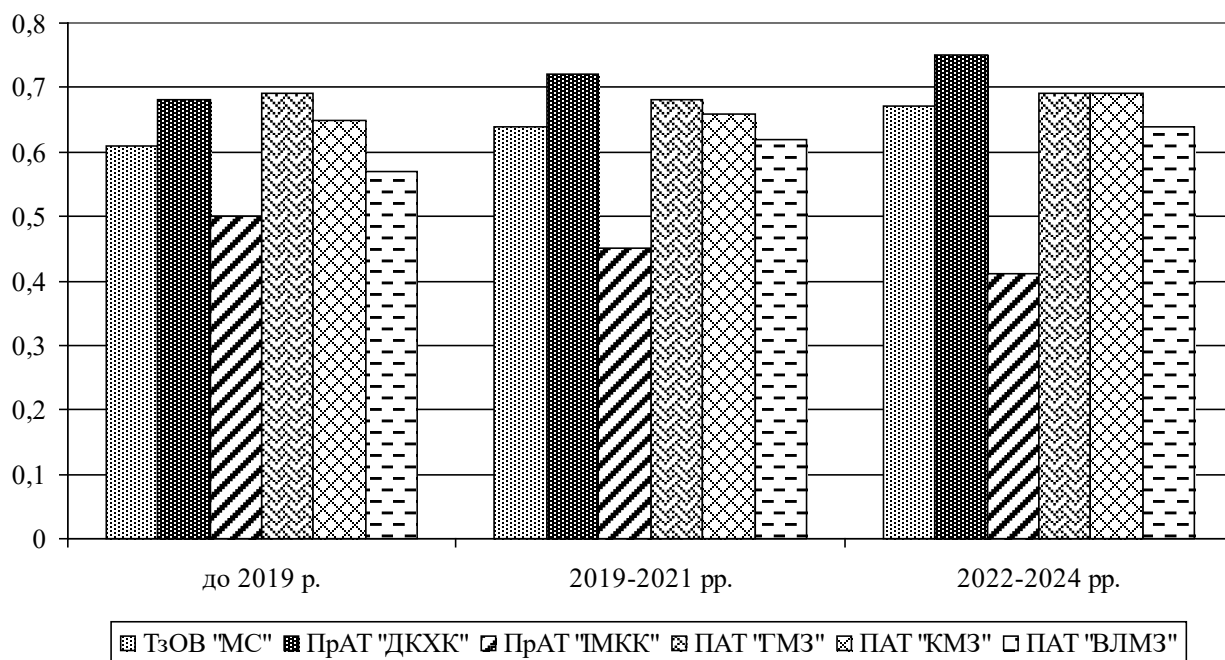


Рис. 2.19. Інтегральний показник за результатами оцінювання дієвості організаційного механізму, розраховано автором

Динаміка інтегрального показника дієвості організаційного механізму характеризується відмінностями в тенденціях. Якщо стосовно ПрАТ «ІМКК», як вказувалося вище, спостерігаються негативні тенденції, то щодо ПрАТ «ДКХК» зворотні, тобто поступове зростання з 0,68 до 0,75, що відповідає рівню «достатня» дієвість. Стосовно інших підприємств доцільно відзначити прийнятний рівень коливань, поясненням чого є висока нестабільність умов діяльності.

Підводячи підсумки доцільно підкреслити, що розроблений науково-практичний підхід послуговує для оцінювання дієвості організаційного механізму, а також інформаційною основою для внесення в нього актуальних змін у відповідності до суттєвості впливу ключових факторів як у формі нових й посилення раніше відомих загроз, так й можливостей, зокрема стосовно покращення конкурентної позиції. Отримані результати будуть застосовані в наступних підрозділах дисертаційної роботи.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

1. Виконано тенденційний аналіз функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування із зосередженням уваги на зміні основних показників діяльності підприємств харчової промисловості та машинобудування упродовж 2011–2024 рр. та з метою характеристики суттєвості впливу таких факторів як перша та друга фази військової агресії РФ та COVID-19. Виявлено, що за кількістю функціонуючих підприємств у 2010–2013 рр. мала місце нестабільність через фінансову кризу 2008-го року та посилення тиску іноземних конкурентів на внутрішньому ринку, у 2014-му та 2022-му – обмеження економічної активності через військову агресію, при цьому COVID-19 мав обмежений вплив. З'ясовано, що частка великих і середніх підприємств є незначною, зокрема у 2021-му вона становила у харчовій промисловості – 1,3% і 15,0% та в машинобудуванні – 0,4% і 13,0%, що формує обмеження для масового виробництва й забезпечення складного технологічного процесу. Досліджено аспекти реалізації програми релокації із

констатацією важливості організаційного механізму в ході забезпечення безпечних умов ведення бізнесу.

2. Виявлено, що за період 2010-2024 рр. в промисловості кількість зайнятих працівників скоротилася на 61,39% в наслідок синхронності оптимізації кадрів з втратою людського капіталу через більш вигідніші умови трудової діяльності в інших секторах національної економіки та в наслідок високих темпів зростання трудової міграції. З'ясовано суттєвість впливу чисельної групи біженців за межі України, внутрішньо переміщених осіб та програми мобілізації, в тому числі умов бронювання, на кадрове забезпечення підприємств промислово-виробничого спрямування. Належну увагу приділено питанню зміни величини виробленої продукції, коли, поруч із обмеженим попитом, збільшенням витрат на енергоносії та руйнуванням логістичної інфраструктури, з'явилися нові можливості для підприємств харчової промисловості у формі доступної продукції сільського господарства як сировини. Функціонування машинобудівних підприємств відзначилося створенням нових кооперативних зв'язків з іноземними виробниками зброї, що сприяло прискореному технічному переозброєнню, отриманню фінансування інноваційних проектів, появи можливості експортувати високотехнологічну продукцію.

3. Здійснений аналіз на основі статичних даних був доповнений узагальненням соціологічних опитувань представників бізнесу та врахуванням позицій науковців, що дозволило сформулювати об'єктивне інформаційне поле, що включає загрози та додаткові можливостей, які мали вагомий вплив на функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування та визначали рівень дієвості існуючого в їх умовах організаційного механізму з обумовленням потреби удосконалення.

4. Застосовано метод системного аналізу і теорії графів для побудови моделі, яка визначає пріоритетність впливу можливостей і загроз, викликаних воєнними діями, на функціонування підприємств харчової промисловості та машинобудування. Особливістю виконаного моделювання є цілісне бачення

усіх процесів, зв'язку поміж факторів, а такою їх ранжування за вагомістю впливу на поточне функціонування, поділяючи на основні та другорядні. Отримана модель є необхідною інформаційною основою для внесення коректив а існуючих організаційний механізм як для отримання лідерства й більш повного використання нових можливостей, так вчинення захисних дій щодо загроз.

5. З'ясовано, що питання контрольованих змін в організаційному механізмі обмежено досліджене. Одну з ключових перешкод було визначено як відсутність методичних розробок стосовно оцінювання стану такого механізму. Розглянуто існуючі підходи, зокрема в частині використання споріднених понять, тобто ефективності, результативності, економічності, якості й дієвості. Доведено, що саме оцінювання дієвості покликано сформулювати уявлення про активність механізму, його спроможність покращуватися, коли протилежність вказує на обмежену дієвість, неадаптованість, пасивність, неузгодженість із змінами в підприємстві тощо.

6. Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання дієвості організаційного механізму, основу якого склали засади застосування експертного методу й багатоетапність в отриманні результатів. Експерти залучалися до визначення складу показників за двома групами, тобто «статичної» й «динамічної», що відповідає авторському баченню структуризації такого механізму, встановлення коригуючих коефіцієнтів та в подальшому при застосуванні розробленого підходу для оцінюванні в умовах діючих підприємств харчової промисловості та машинобудування. Багатоетапність визначається процесом оцінювання на трьох рівнях, тобто стосовно окремих показників, далі – за базовими складовими і у формі результуючого інтегрального показника. На усіх вказаних рівнях, послуговуючись шкалою Харрінгтона, можливим є отримання необхідної інформації стосовно певного аспекту дієвості механізму загалом чи його окремого компоненту. Основною перевагою розробленого науково-практичного підходу є змінність системи оцінювання, коли така процедура

виконується не у співвідношенні до певного нормативного значення, а виходячи з об'єктивних обставин, зокрема впливу усієї сукупності факторів.

7. Виконано апробацію розробленого науково-методичного підходу в умовах шести діючих підприємств харчової промисловості та машинобудування. Вибірка сформована з врахуванням географічного критерію, а також приналежності до групи середніх і великих підприємств. Оцінювання проведено за трьома періодами «до 2019 р.», «2019–2021 рр.» та «202–2024 рр.», що відповідає змінам в суттєвості впливу основних факторів. Виявлено, що 30-40-а річна історія функціонування відібраних підприємств забезпечує високу дієвість статичної складової організаційного механізму, але рівень реагування на високу нестабільність середовища функціонування є обмеженим, що гальмує адаптаційні процедури із збільшенням втрат від дії загроз й обмеженим використанням нових можливостей.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [97; 100]

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВО-ВИРОБНИЧОГО СПРЯМУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

3.1. Технологія управління організаційними змінами в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування

Вагомість впливу усієї сукупності факторів, тобто не якогось окремого як то COVID-19 чи війна, визначає неможливість сталості організаційного механізму. Як було продемонстровано у другому розділі йдеться не лише про одночасне поєднання загроз й можливостей, але й їх відмінну інтенсивність прояву, відповідність яким визначає рівень конкурентоспроможності й загалом параметри життєдіяльності підприємства. Такий механізм повинен бути максимально гнучким задля систематичної адаптації з ціллю продовження функціонування й створення необхідних передумов для розвитку підприємства. Така гнучкість досягається завдяки організаційним змінам, які стосуються усіх складових вказаного механізму. З іншої сторони, не можна ігнорувати й зворотного зв'язку, який визначається тими обставинами, що виконання організаційних змін можливе завдяки організаційному механізму (рис. 3.1).

Графічно нами демонструється зв'язок, необхідним доповненням до чого буде таке твердження, що не йдеться про одномоментні заходи, а циклічно виконувані. Іншими словами, необхідною є технологія управління організаційними змінами, використання якої сприятиме постійному покращенню організаційного механізму з наступним формуванням умов для виконання чергового циклу. Зважаючи, що в попередніх підрозділах ми загалом лише контекстно згадували про організаційні зміни, то потрібно уточнити змістове наповнення цього терміну задля подальшого розроблення відповідної технології.

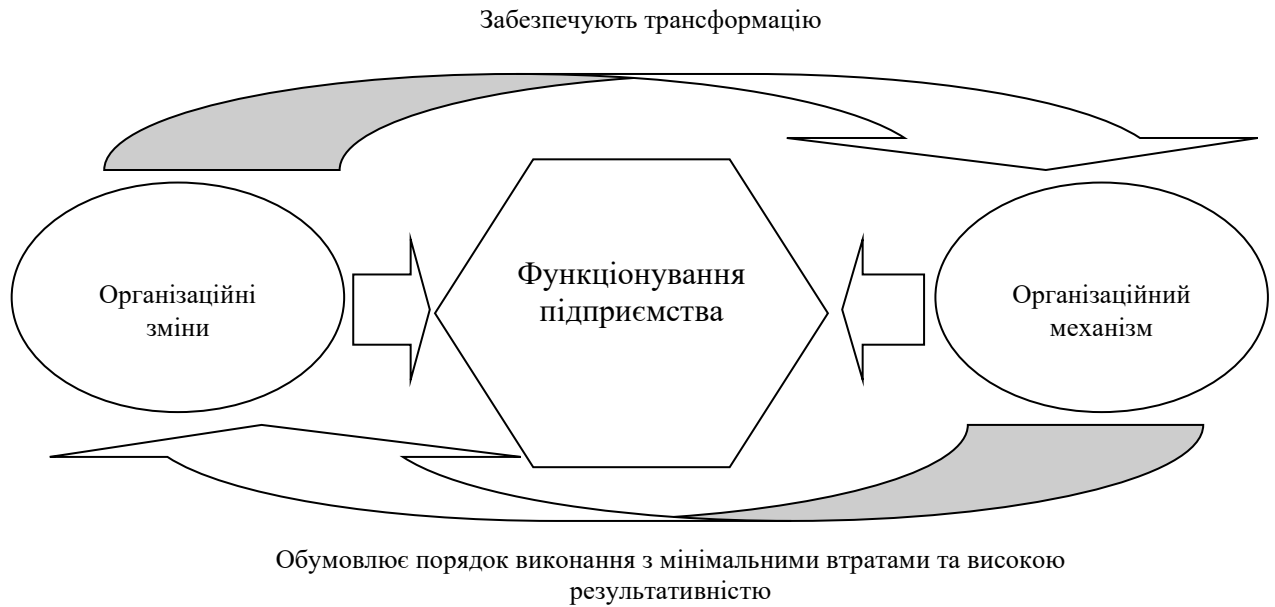


Рис. 3.1. Базові засади розроблення технології управління організаційними змінами, сформовано автором

Сутність організаційних змін визначається базовим поняттям, тобто «зміни», початкове тлумачення якого було закладено ще Аристотелем через виокремлення чотирьох можливих видів («...зміна місця, якості, кількості та субстанцій» [4, с. 115]) та Платоном, який доводив, що нічого не може бути постійним, а є змінним. Відповідно і сьогодні філософське сприйняття вказаного поняття визначається «...переходом з одного якісно визначеного буття в інше» [137, с. 279].

В основі сучасного сприйняття терміну «зміна» лежить французьке слово «changer», що можна інтерпретувати як зміну напрямку росту гілки, зокрема через втручання садівника чи будь-яких природніх факторів. За аналогією зміни на мікрорівні сприймаються як внутрішні зрушення та/або «поворот».

Економістами взято до уваги характер процесів, що визначалися філософами як зміни, але розгляду підлягають першопричини, умови та

можливі наслідки. Більш того, зміни сприймаються як фундаментальна обставина продовження функціонування, що слідує із актуального постулату, що «...успішним буде лише бізнес зі швидкістю думки» [23, с. 72]. Основою цього постулату стало обґрунтування П. Друкером, що конкурентна позиція підприємства визначається його лідерством у змінах. Безперечно, що параметри функціонування підприємства повинні змінюватися згідно зрушень у середовищі. Вважаємо, що зміни потрібно сприймати як нові можливості, так й ті обставини, що супроводжуються дисбалансом, коли за відсутності чіткого плану виконання послідовних дій й систематичного контролю із корегуванням, результат може бути протилежний від очікуваного покращення конкурентної позиції. Іншими словами, зміни можуть бути рушійною силою поступу, але на підставі ретельного вивчення ситуації й виконання логічних послідовних дій, тобто у відповідності до розробленої технології.

Сучасне сприйняття змін характеризується поєднанням значної кількості різноманітних аспектів. Нами буде процитовано лише два із наступним уточненням ключових відмінностей для формування цілісного бачення. Імпонує бачення змін як «...різниці між реальним станом та бажаним, усвідомлення якої проходить від збільшення зовнішньої та внутрішньої інформації, що виклика організаційний стрес» [89, с. 114]. Інакше кажучи, підстава для змін існує постійно, оскільки єство людини визначається пошуком іншого, ігноруючи поточний стан. Поштовхом є інформація, а виконання провокує порушення існуючого стану динамічної рівноваги. Цільовим орієнтиром виступає інший тимчасовий стан рівноваги після стабілізації.

Інше визначення цікаве експозицією на рівні підприємства, коли зміни розглядаються як «...нововведення у напрямках оцінки і коригування цілей організації, структури (розподілу повноважень, відповідальності тощо), техніки, технологічних процесів, конструкції виробів, модифікації можливостей або поведінки працівників» [34, с. 155]. Імпонує, що більшість з перелічених складових певним чином стосується організаційного механізму. Іншими словами, будь-які зміни на мікрорівні виконуються через або стосовно такого

механізму, що доводить вірність міркувань щодо необхідності розроблення відповідної технології управління таким процесом. Додатково доцільно взяти до уваги наступну варіацію у трактуванні змін:

- розглядаються «зовнішні» й «внутрішні» зміни, коли другі являються формою адаптації до перших;
- розрізняють «поверхневі» зміни як адаптацію та «фундаментальні» як такі, що забезпечують розвиток [130, с. 289], що можна вважати дискусійним виходячи з умов виконання й необхідності досягнення очікуваного результату;
- будь-які зрушення відносно попереднього стану [150, с. 142], що вказує на необхідність розпізнавання ініціативних та безконтрольних змін;
- якісні перетворення, процес трансформації та набуття нових характеристик.

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що попри домінування сприйняття змін як таких, що виконують з метою ліквідації неузгодженості поточних засад функціонування підприємства з умовами, що сформувалися в його середовищі, фактично більшість таких процесів відбуваються самовільно, тобто у безконтрольній формі. Таке узагальнення слідує із бачення підприємства як відкритої системи, коли кожен з її елементів, хоча з меншою силою, але взаємодії із схожими, які мають приналежність до зовнішнього середовища. Для прикладу, персонал у своїх діях першочергово керується власними інтересами, а його поведінка визначається сумарним впливом усіх факторів, зокрема й поза межами робочого місця. Відтак управління змінами загалом повинно передбачати моніторинг внутрішніх і зовнішніх процесів з метою створення необхідного підґрунтя для реалізації такого типу зрушень, що відповідає стратегії розвитку підприємства, зокрема й шляхом врахування самовільних змін, посилюючи або гальмуючі такі. Іншими словами, сприйняття змін як відтинку з початковими даними та кінцевим очікуваним результатом не є достатньо вірним, адже йдеться про складну систему, стан якої обумовлюється й бажанням досягнути особистих інтересів кожним учасником взаємодії. Такі загальні уявлення є підставою в подальшому розглядати не усі

зміни, а лише організаційні у відповідності до поставленого завдання, та формувати необхідне методичне підґрунтя стосовно технології управління таким процесом.

Виконаний огляд засвідчує про можливість виокремлення двох суттєво відмінних підходів у тлумаченні суті організаційних змін. Перший з таких концентрує увагу на нововведеннях, розбудові й вдосконаленні, які спрямовані на покращення конкурентних переваг підприємства. Для прикладу можна процитувати Дж. Харрінгтона, позиція якого полягає у розгляді «...постійно діючих змін, які спрямовані на перетворення цінностей, прагнень та поведінки людей при одночасному вдосконаленні виробничих, збутових та інших процесів діяльності підприємства, методів та інструментів їх впровадження, стратегій та системи в цілому» [140, с. 43], чим підкреслюється домінуюча роль саме організаційного різновиду змін поміж інших можливих. Вищий рівень конкретики досягнутий в публікації О. Підмурняк [113, с. 83], де розглядається структура вказаних змін стосовно ведення бізнесу, організації робочого часу та зв'язків із зовнішнім бізнес-середовищем. Об'єднуючим в межах цього підходу є те, що такі зміни виконують задля розвитку бізнесу та досягнення встановлених цілей.

Відмінність другого підходу полягає в тому, що йдеться про вимушену реакцію задля продовження функціонування. В цьому контексті, С. Лазар першочергово наполягав, що такі зміни є «...відповіддю на деякі зовнішні сили» [159]. У свою чергу Д. Найпак [93, с. 11], вказує на необхідність виконання кардинальних трансформацій через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Виявлену відмінність можна вважати доволі умовною, адже підприємство як відрита системи, перебуваючи у постійній динамічній взаємодії із складовими зовнішнього середовища виконує трансформації, зокрема й у формі організаційних змін, з відмінною інтенсивністю, тобто слідуючи або випереджаючи такі. Вказане стало підставою для формування авторського бачення організаційних змін як заходів, спровокованих необхідністю

реагування на зрушення у зовнішньому середовищі, в частині загроз чи нових можливостей, які виконуються стосовно організаційної структури, системи управління, працівників, організаційної культури та інших організаційних елементів з метою підвищення конкурентоспроможності та продовження функціонування підприємства. Запропоноване трактування є підставою для виконання такої базової умови розроблення технології управління як конкретизація суб'єктів й об'єктів змін.

В статті П. Коренюк [63, с. 6] організаційні зміни пропонується розглядати у вигляді типової системи управління, тобто виділяючи три основні компоненти як то керуюча й керована підсистеми та процес, що їх поєднує. Важливою відмінністю є уточнення можливого результату, що частково пов'язано із вказаними підходами до трактування організаційних змін. Іншими словами, зміни можуть бути «позитивними», але не можна відкидати «стабілізаційного» їх «негативного» варіанту. Обґрунтовано, що стабілізаційний є очікуваним з позиції приведення параметрів функціонування підприємства до зовнішніх змін. У свою чергу, негативні наслідки виникають через помилки в плануванні, обмежений контроль за ходом виконання процесу та невідповідність початково встановлених орієнтирів до тих обставин, що мають місце після завершення, коли зовнішнє середовище змінюється більш швидкими темпами. Погоджуючись із ключовими позиціями, вважаємо за доцільне конкретизувати усі складові такої системи задля подальшого розроблення технології, яка б обмежувала ймовірність негативних змін.

Функцію суб'єкту змін (керуюча підсистема) повинна виконувати робоча група, сформована із фахівців, обізнаних з особливостями діяльності підприємства та спроможних організувати процес досягнення поставленої мети, зберігаючи при цьому незалежність стосовно індивідуальних інтересів менеджерів різного рівня та маючи повноваження щодо подолання опору персоналу.

Перелік об'єктів організаційних змін (керована підсистема) визначається цільовим спрямуванням такого процесу, тому можна сформулювати виключно

орієнтовний перелік, включивши до нього: організаційну структуру, організаційне забезпечення управління, організаційну культуру, кадрові ресурси, управлінські нововведення. Цей перелік доцільно розглядати і як складову обґрунтованого вище зв'язку поміж організаційними змінами й організаційним механізмом.

Процес взаємодії суб'єктів й об'єктів організаційних змін буде нами розглянутий уже у формі чітко визначених процедур як складових технології управління. Поруч з цим вважаємо за необхідне наголосити на важливості ряду передумов, зокрема таких:

- інформаційні, що реалізуються через формування інформаційно-аналітичного забезпечення, функціональність якого забезпечує: дані щодо зрушень у зовнішньому середовищі, які потребують реагування; інформаційний супровід стосовно ходу процесу за основними етапами, що відповідає змісту зворотного зв'язку; послуговує оцінюванню результатів та визначенню рівня досягнення поставлених цілей;

- кадрові, які вимагають формування робочої групи та виконання моніторингу рівня підтримки поміж персоналу з наступною посиленою співпрацею з прихильниками та подолання опору зі сторони незгідних;

- організаційні, що передбачають: уточнення цілей, розроблення альтернатив виконання змін, пошук оптимального варіанту, встановлення графіку виконання етапів та визначення проміжних цільових орієнтирів, здійснення корегування;

- ідейні, котрі передбачають інформування персоналу щодо важливості й спрямованості організаційних змін, отримання й сприйняття застережень та пошук компромісу, стимулювання до вищої індивідуальної активності та поширення необхідних ідей у формальних і неформальних групах;

- ресурсні, які полягають у резервуванні, накопиченні й ефективному використанні фінансових, матеріальних та інших ресурсів.

Існування розглянутих передумов створює потрібний фундамент для наступного виконання процесу організаційних змін. Водночас, зважаючи на

тривалість, початкові передумови мають трансформуватися у відповідну ресурсну підтримку, достатню за кількісними й якісними вимірниками, враховуючи й можливе коригування.

Подальше розроблення технології визначається конкретними уявленнями про управління організаційними змінами. Іншими словами, наша увага буде приділена впливу суб'єктів змін на об'єкти таких. В наукових публікаціях містяться доволі відмінні погляди на зміст вказаного поняття. Відповідно ми окреслимо вузьке й широке розуміння з наступним виділенням таких підходів, які максимально відповідають цільовому спрямуванню щодо покращення організаційного механізму. Відповідно вузьке сприйняття передбачає пошук рішень для подолання протиріч, коли широке – визначається самоорганізацією й адаптацією. Вважаємо, що такі крайні відхилення встановлюють обмеження щодо практичного застосування, адже фрагментарність через подолання окремих протиріч не сприяє вирішенню проблеми. Вище нами уже зазначалось, що зміни мають місце, але їх безконтрольне протікання може мати негативні наслідки.

Численні погляди науковців на змісту управління організаційними змінами нами узагальнені з виділенням трьох підходів. Перший підхід відмінний акцентом на переліку послідовно виконуваних функцій. У сприйнятті М. Мескона йдеться про «...планування, організацію, мотивацію й контроль змін, об'єднаних процесом комунікації та прийняття рішення» [87, с. 114]. Цю ідею розвинуто С. Стеців [129, с. 158] шляхом уточнення окремих моментів, зокрема в частині причин виконання відповідного переліку функцій через вплив факторів середовища функціонування. Загалом в межах цього підходу основна варіація полягає виключно в переліку функцій, які послідовно повинні бути виконані.

Другий підхід характеризується цільовим спрямуванням на вирішення проблеми. Лаконічно ця ідея обґрунтована О. Гайдеєм через твердження про «...процес пошуку і вирішення проблеми» [23, с. 71–75]. П. Друкером [36, с. 17] визначено етапність виконання заходів з передбаченням таких починаючи від

планування змін, в тому числі врахування можливі ризики, і до запровадження змін, які відповідають характеру взаємодії з зовнішніми партнерами. Різниця від попередньо розглянутого полягає у виділенні ключових моментів, які характеризують процес реалізації змін, в тому числі враховуючи можливі супутні ризики, які необхідно зменшити через коригуючі рішення.

В межах третього підходу науковці об'єднані ідеєю виконання заходів на постійній основі, коли визначальним є збереження цілісності системи. Н. Беляєва доводить важливість виконання процесу, який уможливорює «...збереження стійкості фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності його діяльності, забезпечення росту й інноваційного розвитку» [9, с. 5]. В інших публікаціях обумовлюється також перехід до бажаного стану, виходячи із супутніх внутрішніх і зовнішніх змін.

Вважаємо, що вузьке й широке трактування та відмінності у виокремлених підходах взаємодоповнюються та послужили необхідною основою для формулювання авторського бачення управління організаційними змінами як процесу, що актуалізується за виявлення відмінностей в тенденціях функціонування підприємства та зрушеннях його середовища, який передбачає встановлення цілей, формування необхідного підґрунтя та реалізації комплексу заходів, результатом чого є досягнення цілей з збереженням цілісності попри відмінний за характером вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Таке трактування фактично визначає, що висока результативність управління може бути досягнута виключно за умови застосування відповідної технології, тобто дії не можуть бути спонтанними, вони повинні плануватися й виконуватися згідно певних процедур, що логічно продовжити шляхом розгляду таких суміжних понять як «технологія» й «технологія управління».

В основі повсякчас застосовуваного терміну «технологія» лежать два грецькі слова, тобто *teche* й *logos*, які в поєднанні формують уявлення про знання щодо виконання складних процесів із отриманням цілісного продукту. Вказане узагальнено в довідниковій літературі через трактування технології як «...сукупності знань про способи і засоби проведення виробничих процесів»

[102, с. 529]. Зважаючи на те, що вказаний термін має прикладне значення у всіх сферах людської діяльності, то певним узагальненням може розгляд його сутності через поєднання трьох компонентів, тобто «знання – процес – забезпечення». Знання, будучи систематизованими й формалізованими, забезпечують результативний вплив на певний об'єкт з метою його трансформації у форму, яка дозволяє отримати користь. Процес передбачає виконання визначеної послідовності процедур щодо впливу на об'єкт. Забезпечення, включаючи фінансове, матеріальне, інформаційне й кадрове, утворює необхідні умови для реалізації процесу. Усі складові є обов'язковими, а їх якісні й кількісні значення формують практичну цінність технології, тобто можливість застосування як в одиничному, так й масовому порядку.

Технологія управління нами буде розглядатися уже з позиції економіки, де вузьке трактування зводиться виключно до підготовки й прийняття управлінського рішення. Широке тлумачення, у свою чергу, відзначається можливістю виділення певної кількості підходів через різноманіття базових аспектів. Перш за все йдеться про процес, в межах якого, послуговуючись відповідними методами й інструментами, відбувається прийняття необхідної кількості управлінських рішень в ході виконання цілеспрямованих процедур. Другий підхід полягає в зосередженні уваги на знаннях, які не обмежуються теоретичними уявленнями про природу об'єкту впливу, але передбачають можливість врахування усіх супутніх змін у середовищі його існування. Третій відмінний необхідністю дотримання послідовності у впливі, раціонально залучаючи усі необхідні ресурси. Четвертий визначається важливістю інструментарію для виконання результативного впливу. Усі коротко охарактеризовані підходи в сукупності представляють технологію управління як інструмент досягнення цілей, але важливою є та обставина, що попередньо такий повинен бути створений. Саме подальше практичне застосування вимагає ретельного підбору методичної бази. Зважаючи, що визначене для цього підрозділу завдання полягає у розробленні технології управління організаційними змінами, то такою базовою став метод IDEF0, основними

перевагами якого можна вважати можливість уточнення кожного параметру впливу до найпростішої операції, вказуючи необхідну ресурсну базу, вхідні й вихідні потоки, що уможливорює подальше широке практичне застосування в умовах будь-якого підприємства.

Зважаючи на те, що економісти вподобали собі використання методу IDEF0, а відтак методичні основи знайшли відображення в ряді публікацій, то ми зупинимося виключно на отриманих ключових результатах. Підставу для виконання моделювання визначають вихідні умови, які нами узагальнено графічно на рис. 3.2. Доречним буде лише коментар, що усе моделювання виконано виходячи із отриманих раніше результатів, що підкреслює цілісність роботи й обмежує необхідність надання додаткових пояснень. Мета моделювання, як зазначено, полягає у розробці технології управління, коли подальше адаптування до умов конкретного підприємства не є складним завдяки особливостям методу IDEF0.

Другий крок моделювання виконаний шляхом виокремлення ключових етапів реалізації відповідної технології управління (рис. 3.3).

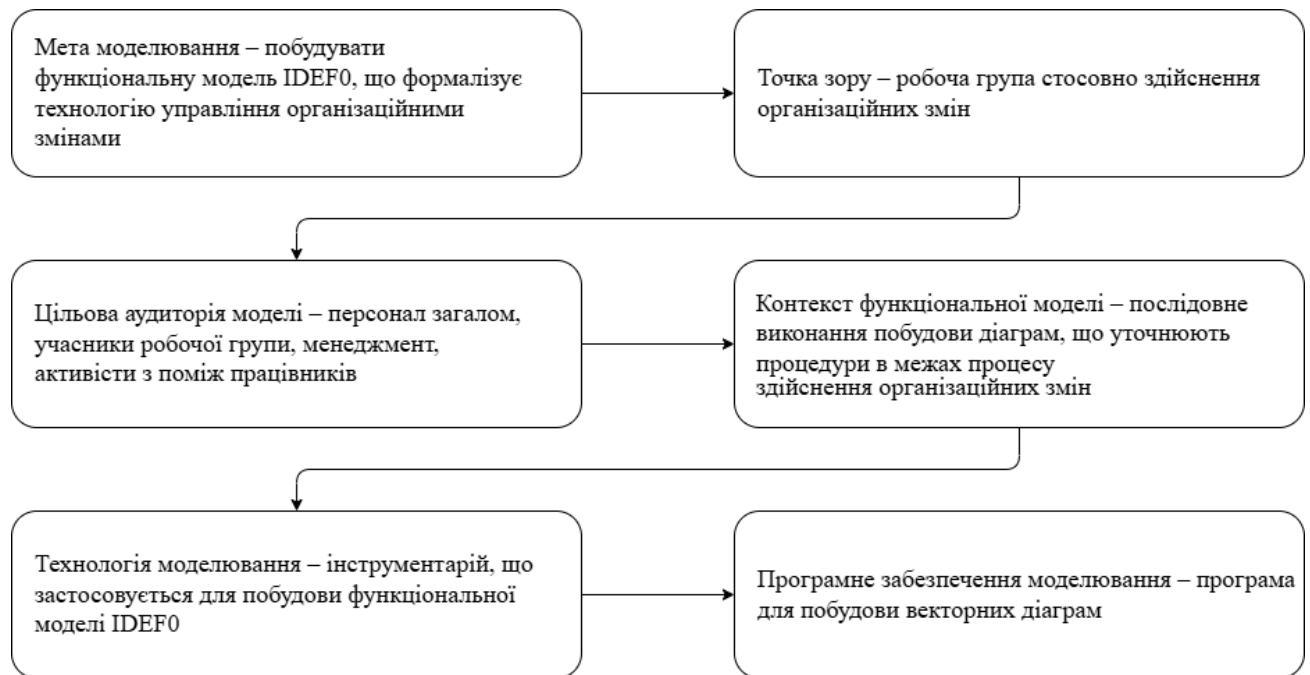


Рис. 3.2. Вихідні умови розроблення технологію управління організаційними змінами, послуговуючись IDEF0, сформовано автором

Отримано п'ять ключових етапів. Необхідним є пояснення, що таке укрупнення здійснено з метою цілісного бачення усього процесу, але наступні кроки в моделюванні спрямовані на високу деталізацію з дотриманням необхідних сполучень у формі відповідних підсумків, тобто звітів, значень показників тощо.

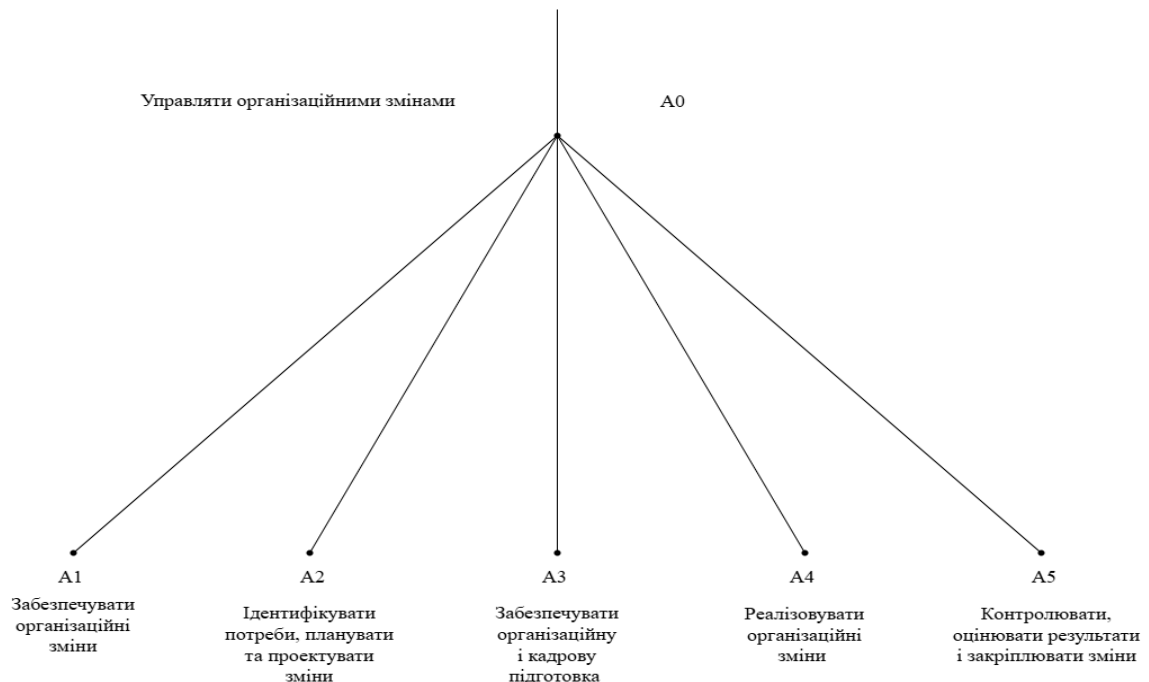


Рис. 3.3. Ієрархічна структура, що визначає технологію управління організаційними змінами на основі моделі IDEF0, *сформовано автором*

Особливістю методу IDEF0 є розгляд певного процесу з початковим чітким визначенням вхідних й вихідний потоків, а також регламентуючих умов (рис. 3.4).

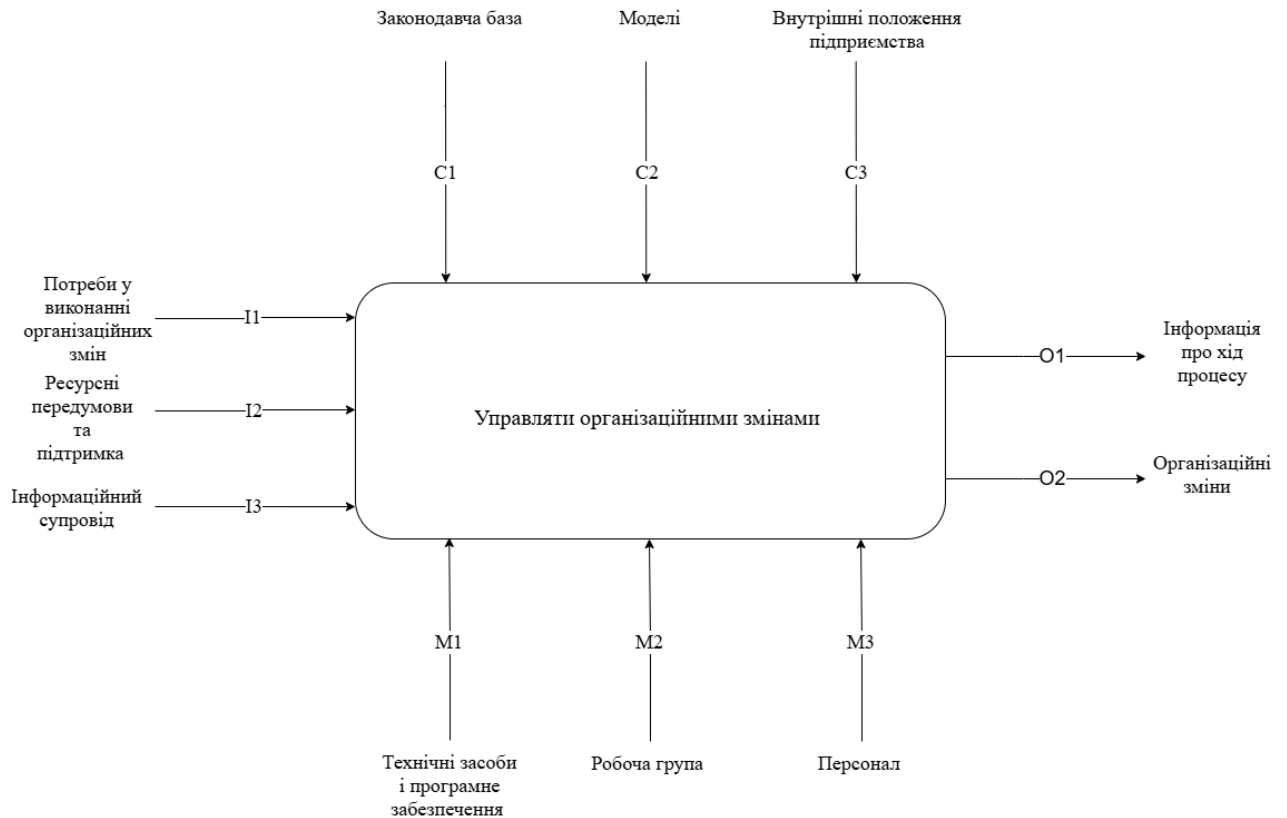


Рис. 3.4. Контекстна діаграма технології управління організаційними змінами, сформовано автором

Розроблена контекстна діаграма демонструє, що хід виконання організаційних змін початково визначається потребою таких і наявності ресурсних передумов та подальшої відповідної підтримки. Важливість інформації підкреслено за рахунок відповідного супроводу та очікуваного результату. Уточнено регламентуючі параметри у формі ініціаторів, об'єктів та засобів виконання впливу. Усі параметри контекстної діаграми нами деталізовані на рис. 3.5–3.8.

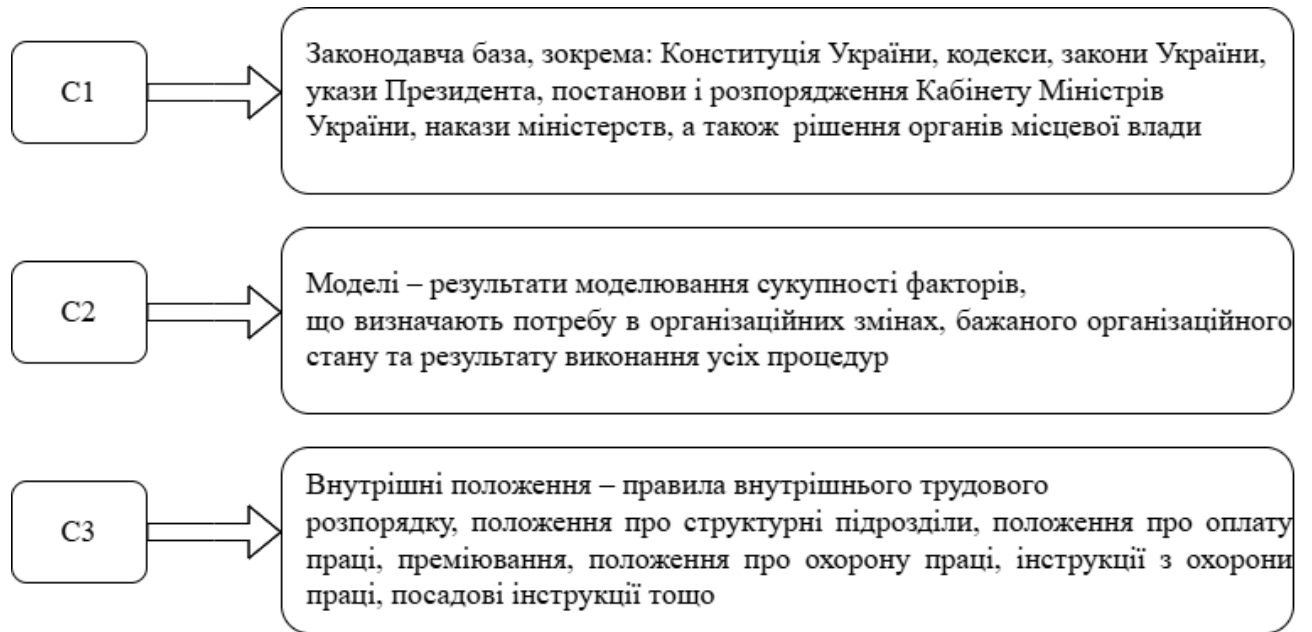


Рис. 3.5. Складові компоненту «Control» діаграми IDEF0 технології управління організаційними змінами, *розроблено автором*

Кожен параметр сформований без врахування особливостей певного підприємства, тому адаптація є обов'язковою, зокрема в частині базових параметрів.

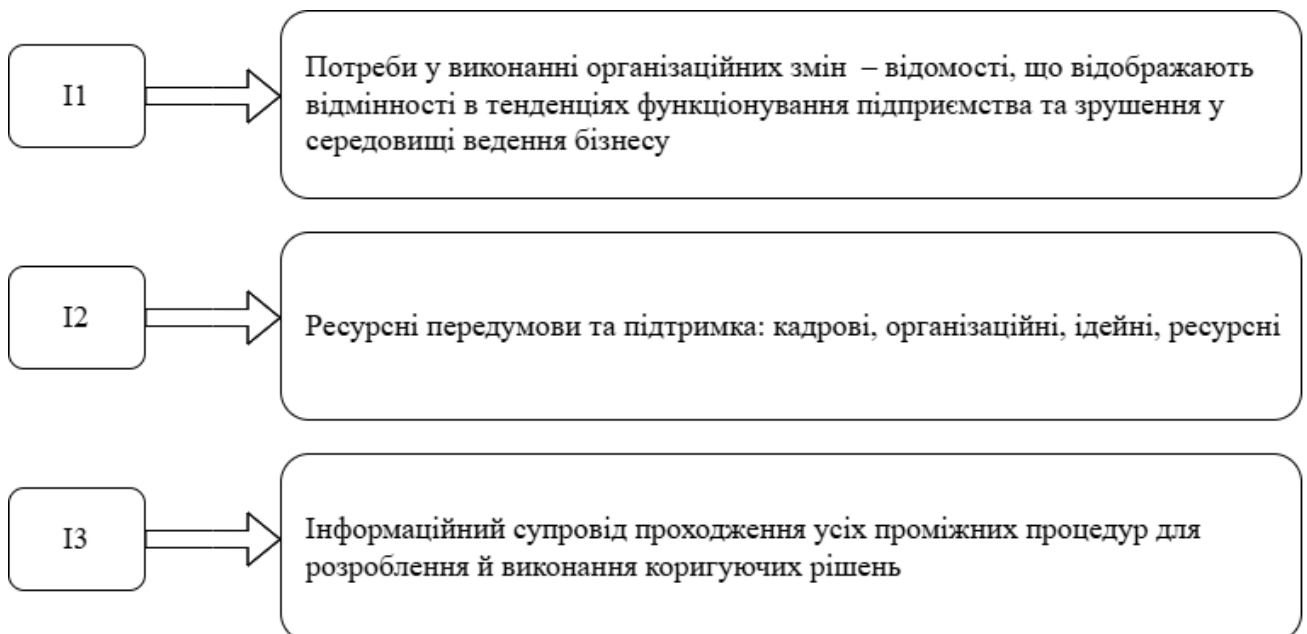


Рис. 3.6. Складові компоненту «Input» діаграми IDEF0 технології управління організаційними змінами, *розроблено автором*

Важливим уточненням є те, що організаційні зміни не є одномоментним і короткостроковим процесом, а систематичним і повсякчас актуальним, що є визначальним моментом для формування параметру «Mechanism».

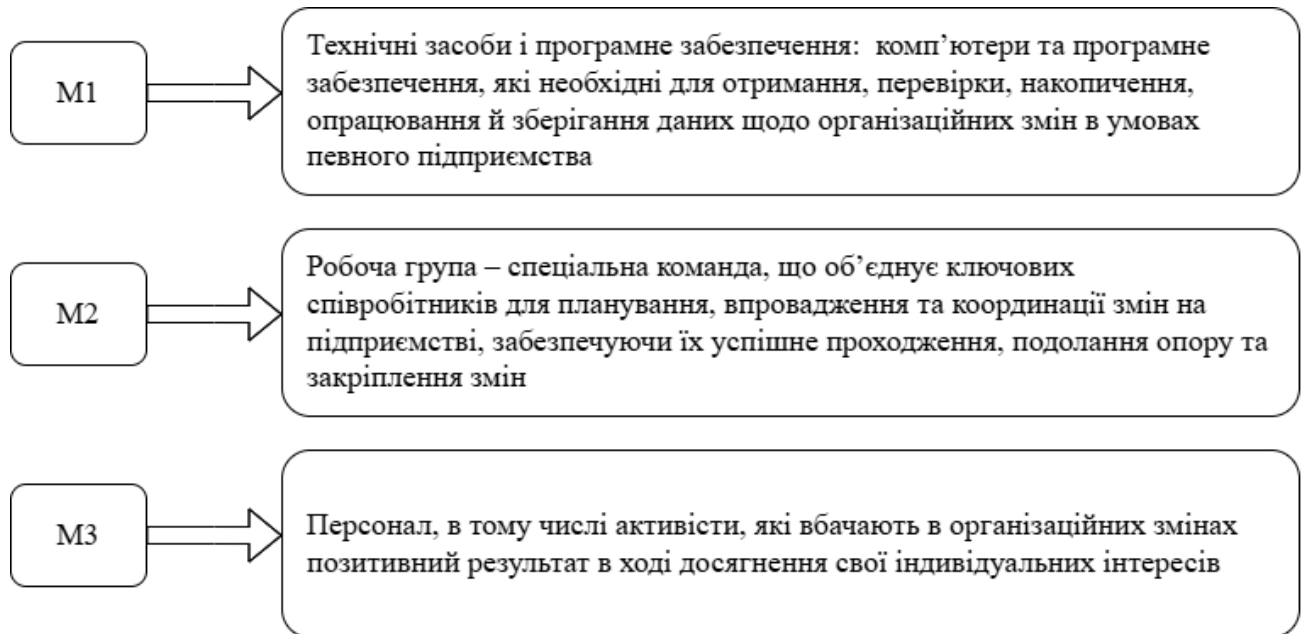


Рис. 3.7. Складові компоненту «Mechanism» діаграми IDEF0 технології управління організаційними змінами, *розроблено автором*

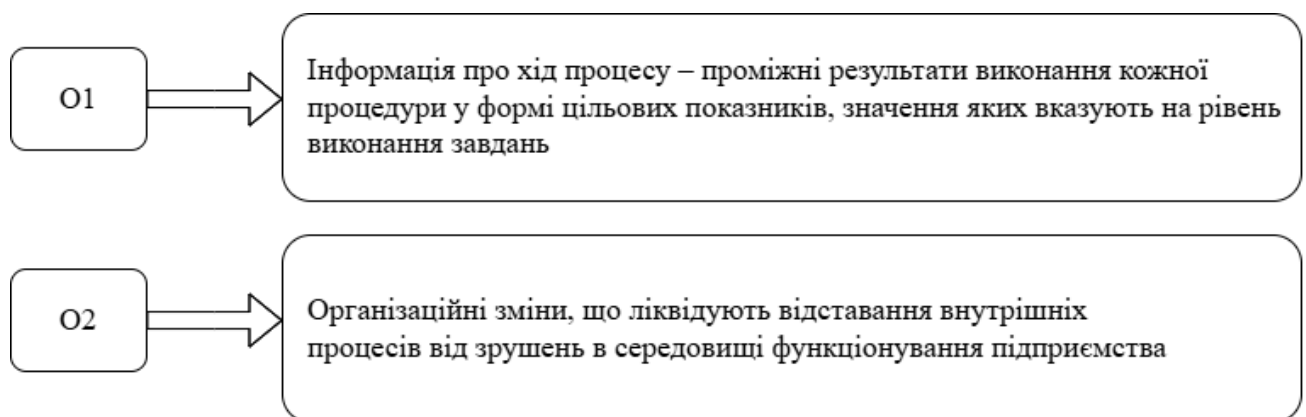


Рис. 3.8. Складові компоненту «Output» діаграми IDEF0 технології управління організаційними змінами, *розроблено автором*

Контекстна діаграма є підставою для виконання декомпозиції першого порядку, яка подана на рис. 3.9. надалі нами буде сформований короткий опис кожного блоку.

A1 – Забезпечувати організаційні зміни. Спроможність підприємства втримувати й покращувати конкурентні позиції, а в умовах суттєвості впливу такого фактору як війна – підтримувати життєдіяльність на прийнятному рівні, визначається спроможністю реагувати на зрушення у зовнішньому середовищі за рахунок першочергового виконання організаційних змін. Активність в цьому контексті ускладнено самим фактом, що організаційна складова визначає характер функціонування підприємства, а тому її зміна повинна відбуватися не лише виходячи з потреби, але має бути ретельно підготовленою, зокрема в частині бачення очікуваного результату, враховуючи, що за час реалізації такого процесу будуть мати місце чергові зрушення. Іншими словами йдеться не про одноразовий пошук вирішення проблеми, а циклічне здійснення поступальних кроків. За цих обставин, результат за попереднім циклом створює вхідну основу для наступного. Попри цю обставину, важливим є ретельне проходження усіх проміжних етапів.

A2 – Ідентифікувати потреби, планувати та проектувати зміни. Ідентифікація потреби здійснюється шляхом виконання комплексного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх процесів підприємства. Уточнюються підстави для змін, окреслюються можливі проблеми в досягненні очікуваного результату, визначаються додаткові ризики та формується необхідна вихідна основа для прийняття управлінських рішень. В межа цього етапу визначаються й уточнюються цілі, здійснюється вибір методів й інструментів управління, а також формується уявлення про ресурсне забезпечення. Результатом виступає розроблена модель бажаного організаційного стану.

A3 – Забезпечувати організаційну і кадрову підготовка. Цей етап передбачає ретельну роботу з персоналом. Йдеться про інформування й пошук прихильників, посилення комунікації задля синхронізації дій, знаходження підтримки й зменшення рівня опору. Важливим є перегляд й покращення системи стимулювання в частині набуття нових компетенцій, що відповідає змісту організаційних змін. Опір є типовою реакцією на будь-які зміни, а відтак його рівень суттєво впливає на можливість досягнення поставлених цілей.

Подолання опору не обмежується вмовлянням не гальмувати важливі зміни, а має за мету отримати прихильника, зокрема за рахунок узгодження інтересів. Результатом є створення ресурсної основи для впровадження організаційних змін.

А4 – Реалізовувати організаційні зміни. Впровадження змін у практику доцільно виконувати застосовуючи гнучке управління з постійним контролем досягнення проміжних результатів та оперативним коригуванням з метою уникнення деструктивних відхилень. Важливим є відстеження поточних зрушень у зовнішньому середовищі, адже саме їх динаміка обумовлює зменшення актуальності контрольних точок реалізації технології.

А5 – Контролювати, оцінювати результати і закріплювати зміни. Виконується співставлення фактичних результатів із поставленими цілями. Виявлені відхилення є підставою більш глибокого аналізу з метою набуття досвіду необхідного для наступного циклу застосування технології. Кращі практики підлягають широкому впровадженню. Закріплення змін відбувається шляхом формалізації у корпоративних стандартах й внесення змін в позиції організаційної культури.

Послугуючись однією з переваг методу IDEF0 нами виконано деталізацію блоку А3 на рис. 3.10 з наступним уточненням змісту.

А31 – Забезпечувати підготовку до впровадження змін. Йдеться про важливий перехідний етап, що поєднує розроблену бажану модель із фактичною реалізацією комплексу управлінських рішень. В межах цього етапу реалізується перевірка готовності підприємства до запланованих організаційних змін, визначається рівень опору й відбувається пошук варіантів його подолання.

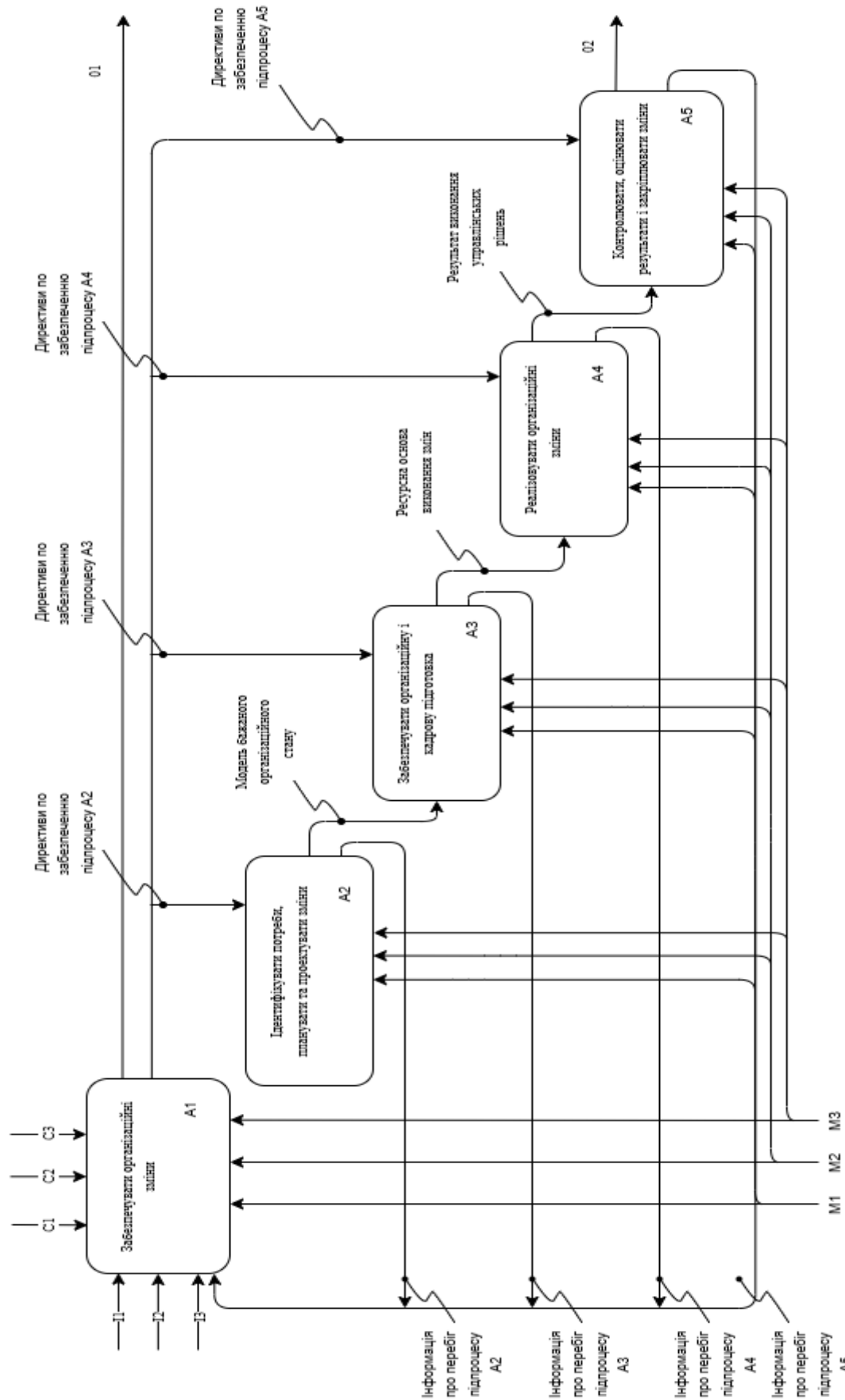


Рис. 3.9. Декомпозиція першого рівня технології управління організаційними змінами на основі моделі IDEF0, сформовано автором

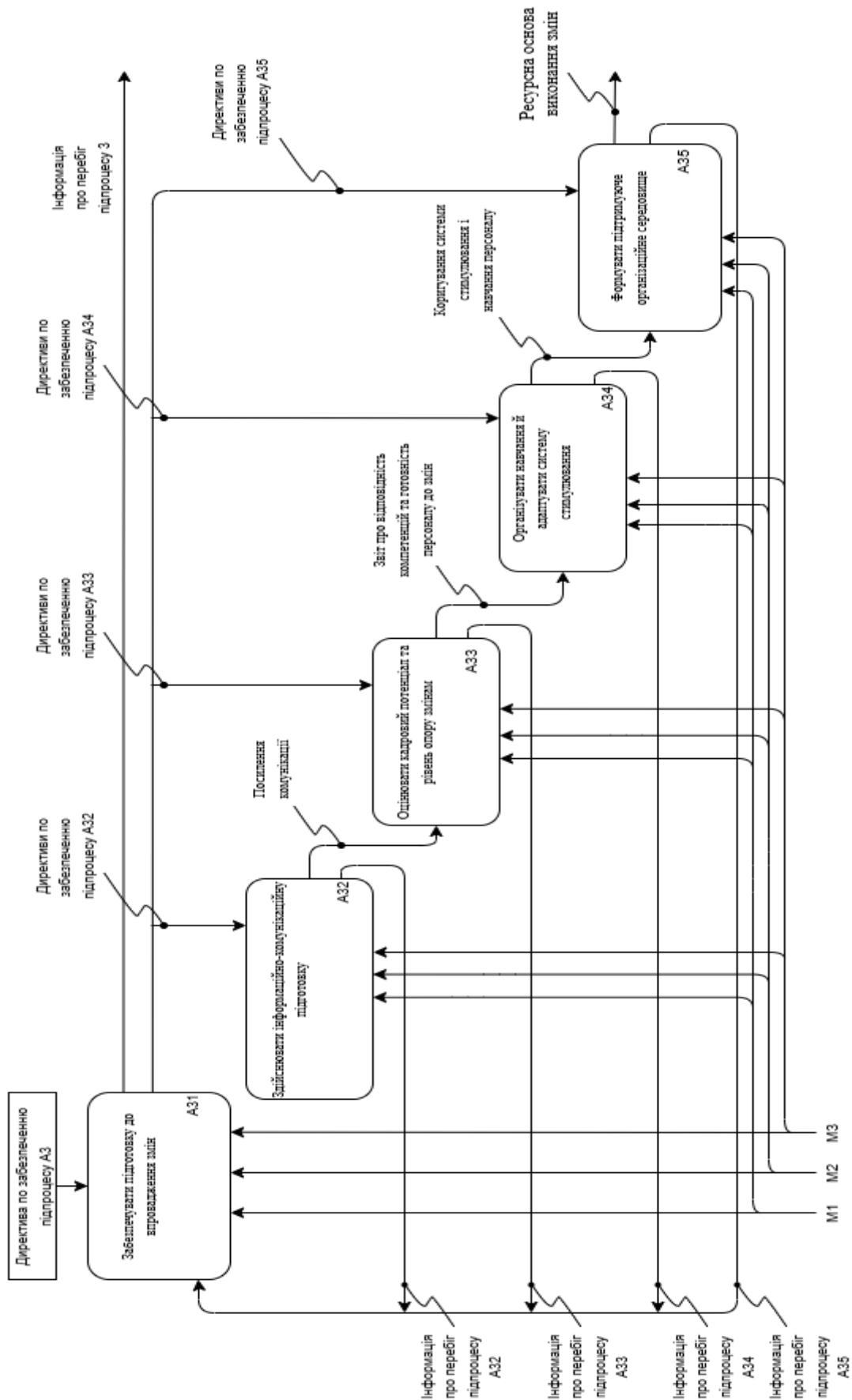


Рис. 3.10. Декомпозиція другого рівня (блок A3) технології управління організаційними змінами на основі моделі IDEF0, *сформовано автором*

A32 – Здійснювати інформаційно-комунікаційну підготовку. Важливою передумовою результативного виконання організаційних змін є зменшення невизначеності для персоналу. Посилення комунікаційних зв'язків із наданням повноцінної інформації щодо потреб, які вимагають реагування, орієнтовного ходу виконання окремих процедур та очікуваних результатів повинно сприяти виникненню прихильного ставлення. Прозорість в діях формує довіру й підтримку.

A33 – Оцінювати кадровий потенціал та рівень опору змінам. Встановлення розривів між фактичними компетенціями персоналу та необхідними в ході та за результатами виконання організаційних змін є необхідною інформаційною основою для виконання заходів стосовно перекваліфікації, внутрішньої мобільності, залучення додаткових працівників, зокрема з числа ветеранів, студентів, пенсіонерів тощо. Діагностика потенційного опору змін реалізується на підставі виявлення груп ризику, причин незадоволення, факторів надмірної тривожності персоналу та обставин несприйняття нововведень.

A34 – Організувати навчання й адаптувати систему стимулювання. Виявлені кваліфікаційні розриви послугують основою для підвищення кваліфікації, поширення наставництва з метою передавання практичного досвіду, здобуття нових знань. Ініціативність персоналу забезпечується шляхом покращення системи стимулювання, яке повинно зблизити індивідуальні інтереси з корпоративними й збільшити рівень залучення в трансформаційні процеси.

A35 – Формувати підтримуюче організаційне середовище. Вдосконалення організаційної культури (відкритість керівництва для працівників, запровадження традицій спільного святкування, організація командних обідів, підтримка ініціативності й сприйняття помилок як звичайної практики навчання), поширення командної взаємодії, що не обмежується періодом перебування на робочому місці, посилення горизонтальних комунікацій тощо. Загалом така активність спрямована на зниження опору та формування

психологічної готовності до організаційних змін на засадах гуртової, а не відособленої, участі.

Застосування методу IDEF0 дозволяє виконати подальшу деталізацію на наступних рівнях. Виходячи з необхідності подання результатів у певному форматі, в тому числі щодо обсягу тексту, обмежимося констатацією, що така форма подання технології в подальшому сприяє швидкій адаптації до умов будь-якого підприємства, а відтак матиме широке практичне застосування.

3.2. Кадрове забезпечення функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану

Запровадження військового стану є необхідною умовою стабілізації усіх соціально-економічних процесів в країні, хоча його дотримання має вагомий вплив, зокрема обмежувальний, на діяльність кожного суб'єкта господарювання. Поруч з цим можна стверджувати, що комплекс факторів, що визначає хід функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування, не лише відмінний за складом, який був актуальних до лютого 2022 року, але й відзначається високою й складно прогнозованою динамікою. Усе це, якщо розглядати ресурсну основу кожного підприємства, найбільше загостило проблеми кадрового забезпечення, адже йдеться про людей, які індивідуально й не шаблонно сприймають усі зміни навколо себе із відповідною відмінною реакцією та непередбачуваною поведінкою. Беручи за основу таке узагальнення, вважаємо за необхідне, у формі обґрунтування, наголосити на наступних моментах: по-перше, в ході уточнення суті організаційного механізму (підрозділ 1.3) у відповідності до системного підходу нами розглядалися дві його складові, тобто «постійна» – організаційна структура та «активна», яка визначається процесом реалізації керуючого впливу, що в різній мірі, але пов'язані з кадровим забезпеченням, зокрема його

кількісними й якісними параметрами; по-друге, поміж завдань такого механізму (рис. 1.3) згадувалося таке як «організування кадрового забезпечення»; по-третє, ретельний огляд й проведений аналіз умов функціонування промислових підприємств став підставою для твердження, що втрати кадрового ресурсу були тенденційними з 2010 року, але війна спровокувала кардинальні зміни у формі взаємодії з персоналом, що зумовлює необхідність трансформації організаційного механізму. Узагальнюючи можна стверджувати, що кадрове забезпечення підтримує дієвість організаційного механізму за рахунок підвищення кваліфікації персоналу і визначає характер осучаснення, зокрема на підставі цифровізації, тобто його можна сприймати як адаптивний інструмент. В іншому випадку, коли зростають обмеження в компетенціях, гальмується і загалом знижується рівень організаційних змін, спадає результативність управління тощо. Вказане стало основою для виконання в межах цього підрозділу завдання, що полягає в уточненні сприйняття кадрового забезпечення з наступним розглядом проблем, які були спровоковані військовою агресією, та розроблення науково-практичного підґрунтя для виконання комплексу заходів, здійснення яких повинно покращити організаційний механізм в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування.

В наслідок того, що наша увага першочергово буде зосереджена на кадровому забезпеченні, то уточнення потребує його семантична основа, яка визначається поєднанням двох термінів, тобто «кадри» і «забезпечення». За цих обставин актуальним є уточнення практики застосування суміжних понять, якими є «кадри» і «персонал».

Підкреслимо, що в основі поточної неузгодженості лежить варіативність перекладу. Так, в словнику іншомовних слів [126, с. 189] переклад терміну «cadre» (початково латинське – «чотирикутник», а далі французьке – «рамка», що визначало місце і спосіб виконання обліку) подається наближено до його початкового застосування у військовій сфері, коли йшлося про кадровий склад підрозділу. «Personnel» – персонал, тобто кадри, що залучені до діяльності

певного підприємства. Згідно матеріалів тлумачного словника відмінність між вказаними термінами є доволі умовною, адже «cadre» трактується як «...військові кадри, кадровий склад, коли «personnel» – особовий склад, кадри» [18, с. 445]. Спостерігається часткове ототожнення, яке в подальшому підтверджене чи спростовано уже в наукових публікаціях за рахунок конкретизації сфери застосування.

В монографії Н. Гавкалової кадри розглядаються в широкому розумінні виключно як «постійні працівники», тобто такі особи, що перебувають у штатному розписі підприємства, а конкретизація передбачає уточнення ознак такої групи працівників, які повинні мати «...спеціальні знання, певну професійну підготовку, трудові навички, досвід роботи в обраній сфері діяльності і забезпечувати виконання покладених на них функцій» [22, с. 155]. Попри чіткість формування такої позиції, дискусійним є фактичне застосування в поточних умовах поширення практики залучення виконавців для реалізації конкретного проекту, коли передбачається короткочасна співпраця із відповідним механізмом взаємодії. З цієї позиції термін «персонал», у розумінні Є. Кузьміна, позначається як «...весь склад колективу підприємства» [134, с. 12], тобто включаючи штатних і тимчасових працівників незалежно від ознак виконуваних завдань в господарській діяльності підприємства. Цінним можна вважати доповнення В. Гринчуцького [28, с. 59], який обґрунтовує необхідність віднесення до персоналу також осіб, що працюють за сумісництвом, договорами цивільно-правового характеру та являються власниками й співвласниками. Відомі напрацювання, які передбачають проведення групування задіяних працюючих, коли через кадри пропонується позначати виключно «...спеціалістів або робітників високої кваліфікації та стажом роботи на конкретному підприємстві» [6, с. 98], а персонал сприймати як усіх задіяних до виконання завдань в ході фінансово-господарської діяльності. Такий варіант фактично передбачає розуміння, що кадри є більш вузьке поняття у порівнянні із персоналом, зокрема виходячи з кваліфікаційного рівня та активності у провадженні основного виду діяльності. Інший варіант спільного чи

розрізненого застосування вказаних термінів пропонує В. Воронкова [136, с. 62], наполягаючи, що ключовим є виключно законодавчо врегульована взаємодія поміж роботодавцем й найманим працівником, незалежно від того чи це трудовий договір чи контракт будь-якого терміну чинності. У сукупності усі з'ясовані моменти є свідченням відсутності ознак усталеності категоріального апарату.

Наша позиція передбачає, що обидва терміни, враховуючи їх широке практичне застосування в наукових розвідках, зберігають свою актуальність. Окремі відмінності відображають відтінки, які уточнюють характер трансформацій під впливом ряду ключових факторів, зокрема й таких, що згадувалися вище. Досягнення універсальності неможливе через подальші зміни як то створення віртуальних підприємств, поглиблення диверсифікації для забезпечення вищого рівня стійкості тощо. Це узагальнення також є підставою для подальшого розгляду змісту поняття «кадрове забезпечення», оскільки зберігає актуальність як похідна від обох вище розглянутих термінів.

Складовою терміну «кадрове забезпечення» є слово «забезпечення», яке в довідниковій літературі подається як «...матеріальні умови, які сприяють стабільності певного процесу» [18, с. 445]. Тобто, йдеться про вибудовування системи в межах підприємства, функціональність якої повинно сприяти наявності й ефективності використання певного ресурсу, а в нашому випадку – кадрових ресурсів.

Значущість кадрового забезпечення слідує із переліку виокремлених ключових підходів щодо його трактування. Враховуючи те, що кожен із підходів конкретизує певний важливий момент, то нами буде надана коротка характеристика із цитуванням певного визначення, яке відображає специфіку та сприятиме уточненню методичних засад кадрового забезпечення промислових підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану.

Перший підхід – процесний – передбачає послідовне виконання заходів стосовно найманих працівників в межах етапності взаємодії з підприємством,

тобто від пошуку і до звільнення. Ці моменти чітко відображені Ю. Котельниковою, яка кадрове забезпечення розглядає як «...процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів» [67, с. 202]. В інших публікаціях: уточнюється етапність взаємодії, що також включає роботу із претендентами на робочі місця та колишніми працівниками; наголошується на важливості адаптації та підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, що повинно відповідати тенденціям технологічного поступу в певній галузі й обставинам підтримання конкурентної позиції; обґрунтовується важливість дотримання балансу між потребою в кадрах та фактичною наявністю за кваліфікаційним та соціально-психологічним рівнем.

В межах другого підходу враховано пріоритетність людського ресурсу поміж інших видів ресурсної основи функціонування підприємства. Так, А. Шелхович робить наголос на «...сукупності здібностей і можливостей персоналу підприємства» [146, с. 18]. Ресурсний підхід загалом відмінний цільовою орієнтацією на ефективне використання, хоча при цьому в недостатній мірі враховано ту обставину, що персонал – це основне джерело загроз, а відтак необхідними є обмежувальні й захисні заходи в межах кадрового забезпечення.

Згідно третього підходу кадрове забезпечення необхідно розглядати як систему, що ілюструє визначення У. Галицької, яка включає до її складу «...принципи, форми і методи формування, розподілу, перерозподілу та використання трудового потенціалу підприємства» [24, с. 75]. Також як окремий елемент пропонується розглядати заходи спрямовані на покращення ефективності використання кадрового потенціалу. Вважаємо, що в сучасних умовах необхідним є також розвиток та управління трудовим потенціалом на мікрорівні, чому повинна сприяти синхронізація з системами, які знаходяться на інших ієрархічних рівнях.

Прихильники четвертого – функціонального – підходу надають перевагу конкретизації функцій, що повинні реалізовуватися в межах кадрового

забезпечення. Для прикладу, О. Пославлюк обґрунтовує важливість виконання «...сукупності заходів з добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів» [116]. Дотримуємося позиції, що, враховуючи поточну ситуацію на ринку праці, а саме обмежену пропозицію робочої сили, обов'язковим доповненням повинно бути стимулювання праці. Погоджуємося, що в межах цього підходу кадрове забезпечення можна сприймати і як певний механізм, застосування якого актуальне в кожному випадку встановлення взаємовідносин з найманим працівником, згідно норм чинного законодавства, та передбачає досягнення максимальної продуктивності праці.

Узагальнюючи можна стверджувати, що кадрове забезпечення являє собою систему функцій, принципів, методів, засобів та інструментів для виконання заходів стосовно взаємодії з претендентами на робочі місця, фактичними та колишніми працівниками з метою формування, використання та розвитку кадрового потенціалу у відповідності до зрушень в середовищі функціонування та цілями економічного розвитку підприємства. В авторському визначенні виконана спроба підкреслити двояку природу кадрового забезпечення, коли активність щодо залучення необхідних за якісними й кількісними параметрами людських ресурсів повинна відповідати особистим якостям й зацікавленості персоналу задля досягнення встановлених цілей при постійній нестійкості вихідних умов.

При обґрунтуванні завдання для цього підрозділу ми наполягали на вагомості впливу кадрового забезпечення на дієвість й хід трансформації організаційного механізму функціонування підприємства, зокрема в умовах запровадження військового стану. Сформоване визначення є підставою на уточнення й зворотної залежності. Йдеться про те, що результативна взаємодія з претендентами на робочі місця та персоналом можлива лише за умови чітко встановлених управлінських процедур, які визначаються відповідними внутрішніми положеннями, вимогами до кваліфікаційного рівня, порядком переведення на вищу посаду, послідовністю розроблення й виконання управлінських рішень, відповідальністю виконавців тощо. Цей взаємозв'язок з

однієї сторони є сталим, тобто не підлягає сумніву, але з іншої динамічний через зміну обставин, коли трансформації однієї із складових провокує певні зрушення в іншій. Війна, як уже неодноразово наголошувалося, є драйвером таких змін. З цієї причини нами надалі будуть уточнені ключові проблеми, які були спровоковані військовими діями стосовно кадрового забезпечення з наступним розробленням моделі необхідних трансформацій в організаційному механізмі підприємств промислово-виробничого спрямування.

Оскільки встановлення актуального переліку проблем визначено як вихідний момент для усіх подальших дій, то вважаємо за необхідне вказати, що частково цьому аспекту було приділено увагу у підрозділі 2.1. Так, послуговуючись аналітичними даними, було з'ясовано, що: скорочення кількості зайнятих працівників, у відповідності до актуальних даних, спостерігається з 2010 року; військові дії відмінно вплинули на кадрове забезпечення промислових підприємств у відповідності до масштабів їх діяльності, коли обмежених втрат зазнали «великі» та «середні» завдяки приналежності до категорії критичної важливих, а відтак отриманні права бронювання персоналу; найсуттєвіші втрати людських ресурсів були спровоковані різною інтенсивністю хвиль біженців за межі країни та подальшою незадовільною безпековою ситуацією без чітких оптимістичних прогнозів. Беручи за основу раніше зроблені узагальнення, нами буде доповнено перелік проблем для кадрового забезпечення підприємств промислово-виробничого спрямування в ракурсі їх групування для подальшої конкретизації тих заходів, які необхідно реалізувати з метою трансформації організаційного механізму. За таких обставин ми виділили чотири групи проблем, першу з яких було позначено як «обмежена пропозиція робочої сили на ринку праці». Її сутність визначається синхронністю впливу певної кількості факторів, основні з яких можна охарактеризувати наступним чином.

Варто підкреслити, що на ринок праці, а відповідно і на пропозицію робочої сили, вагомо впливає демографічна ситуація в країні. В Україні з 1990 року спостерігаються усі ознаки демографічної кризи, коли такі лише частково

пов'язані з військовими діями. Згідно статистичних даних кількість населення у 1990-му складала 51 838,5 тис. осіб з наступним скороченням на 1 січня 2022 року до 41 167,3 тис. осіб [128]. Основну причину можна означити як переважання кількості померлих над народженими. Для прикладу, у 1990-му коефіцієнт народження був визначений як 12,6 при 12,1 як коефіцієнт смертності, коли у 2021 маємо відповідні значення на рівні 7,3 та 18,5. Хоча статичні дані вказують на відповідність середньої добової кількості калорій встановленій нормі (2500 ккал), але більш глибокий аналіз вказує, що такий результат забезпечується на підставі вимушеного споживання хлібобулочних виробів та картоплі, тобто харчування має ознаки незбалансованого та обмеженого у рибних та м'ясних продуктах. Низькокалорійне харчування не лише гальмує фізичний й розумовий розвиток, але обмежує імунітет у спроможності протистояти хворобам, зокрема хронічного характеру. Це важливий момент, оскільки у 2021 році у структурі причин смерті 61% займали хвороби системи кровообігу, коли, для порівняння, через COVID-19 лише 13%. Не вдаючись до більш ретельного з'ясування усіх обставин, можна констатувати, що «кадровий голод» в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування визначається першочергово складною демографічною ситуацією в країні з чітко вираженою негативною тенденцією упродовж останніх тридцяти років.

До 2022 року Україна посідала восьме місце в світі поміж країн-експортерів робочої сили. Кількість осіб, які з різною тривалістю виконували трудову діяльність в умовах економіки інших країн коливалася від 3,5 до 5 млн осіб. Зі сторони держави були відсутні будь-які обмежування, адже зростання величини грошових переказів, які у 2021 році сягнули рівня 15,4 млрд дол США, що сприяло стабілізації економічної ситуації. Визначальною обставиною для трудових мігрантів була значна різниця в оплаті праці. Для прикладу, якщо у згаданому 2021-му середня заробітна плата в Україні складала 514,4 дол США, то в Польщі цей показник досягав рівня 1655,21 дол США. Якщо ж взяти до уваги 2025 рік, то у серпні різниця зросла до 3,2 рази. Запровадження

військового стану певним чином вплинуло на масштаби трудової міграції. Йдеться про обмеження виїзду чоловіків 18-60 років та часткове повернення таких, що виїхали раніше, для захисту батьківщини. Масовим стало явище, коли трудові мігранти почали використовувати програми підтримки, які були запроваджені країнами ЄС для біженців з України з лютого 2022 року. Відтак трудова міграція не зменшила вплив на стан внутрішнього ринку праці в Україні, вона трансформувалася у відповідності до домінування загрози війни.

У підрозділі 2.1 нами наголошувалося на чисельності біженців з 2022 року, що певним чином вплинуло на кадрове забезпечення підприємств промислового-виробничого спрямування. Поруч з цим вважаємо на потрібне також вказати на якісні характеристики тих осіб, які вимушені тимчасово перебувати за межами країни. Йдеться про те, що в загальній структурі 58% – жінки та ще 30% – діти, але поміж дорослих 74% – особи з вищою освітою та такі, що мають досвід роботи в умовах складного виробництва. За окремими підрахунками Україна тимчасово втратила орієнтовно 1,7 млн осіб (близько 10,6%) економічно активного населення. Ця цифра неточна з цієї причини, що в межах останніх чотирьох років частина дітей, отримавши освіту в країнах, які надали притулок, вийшли на їх ринки праці. Стосовно перспектив повернення біженців, то доведеним є факт, коли тривалість війни зменшує частку таких. Наявні сьогодні дані соціологічних опитувань не є достовірними і у них прослідковуються ознаки інформаційного впливу через цінність людських ресурсів. Також не можна ігнорувати ймовірних наступних хвиль уже з метою возз'єднання сімей завдяки відміні обмежень на виїзд чоловіків. На актуальність цієї обставини вказують результати дозволу для чоловіків віком 18–22 років. Загалом проблему біженців потрібно розглядати як таку, що має і буде мати вплив на кадрове забезпечення промислових підприємств в тактичному й стратегічному вимірі.

В межах проблеми під назвою «обмежена пропозиція робочої сили на ринку праці» нами виокремлено вплив лише ключових факторів. Водночас суттєвість такої визначається тим, що у 2024 році кількість економічно

активного населення в Україні складала десь 11,7 млн осіб, з яких в економіці були задіяні лише 9,3 мільйони. Для порівняння, у 2000-му ця цифра складала 18,5 млн. осіб. [108]. Зазначене узгоджується з даними, що у 2024 році 74% українських підприємств заявляли про нестачу кваліфікованого персоналу [68, с. 230]. Безперечно, що зменшення можна частково пояснити мобілізаційною програмою, але для кадрового забезпечення більш важливими є тенденції, які вказують на подальше існування «кадрового голоду» за відсутності реальних передумов покращення ситуації, що вимагає корегування як кадрового забезпечення, так й внесення змін в організаційний механізм підприємств промислово-виробничого спрямування.

Друга проблема, яка аналогічно до попередньої є комплексною, нами визначена як «незадовільні якісні характеристики кадрових ресурсів». В публікації В. Сидоренко застосовано термін «...професійно-кваліфікаційний дисбаланс робочої сили» [125, с. 192] для позначення відмінностей у потребі роботодавців та фактичній кваліфікації претендентів на робочі місця. Авторка доводить, що таке явище є звичним для кожного ринку праці. В економічно розвинутих країнах у кількісному вимірі неспівпадіння може сягати 25%, але в Україні такий розрив досяг 45%. Вважаємо за необхідне погодитися із позицією Н. Янченко і А. Харлан, які ще у 2017 році відзначали, що «...одним із головних стримуючих факторів зростання конкурентоспроможності промислових підприємств виступає брак робітничих кадрів та технічних спеціалістів, які б відповідали якісним характеристикам і потребам виробництва» [151, с. 126]. Безперечно, що війна спровокувала дисбаланс ринку праці із обмеженою пропозицією робочої сили, але негативні тенденції вказують, що ця загроза стала скоріше каталізатором для сукупності факторів, які заклали основу кадрової кризи раніше. Початковим етапом виникнення кваліфікаційного розриву є дистанціювання системи освіти від фактичних потреб бізнесу. Випускники закладів освіти мають обмежену практичну підготовку, а теоретичні знання не відповідають поточному технологічному рівню певної галузі. Окрім цього, аналітики констатують факт «...надлишку

претендентів на управлінські посади, коли в промисловості загострюється дефіцит інженерно-технічних кадрів» [107]. Додатково потрібно взяти до уваги й вікову структуру промислових підприємств, де частка молодих фахівців не перевищує 10%, а більшість персоналу складають особи, вік яких наближається чи є пенсійним, що відповідно обмежує ріст продуктивності праці. На перешкоді оновленню кадрового складу підприємств буде та обставина, що в межах останніх чотирьох років поміж біженців основну частину посідають діти та молодь, які мають високі адаптаційні характеристики та висловлюють найменше бажання стосовно повернення на батьківщину. Зважаючи на формат уточнення кожної проблеми констатуємо те, що, окрім обмеженої пропозиції на ринку праці, поточний галузева структура та рівень підготовки в закладах освіти лише частково покриває потребу підприємств промислово-виробничого спрямування в людських ресурсах.

У підрозділі 2.1 нами були виділені, окрім загроз, нові можливості, які виникли через війну, зокрема для машинобудівних підприємств такою стала участь у виробництві зброї та засобах захисту. За останні чотири роки така продукція в більшості зазначала прогресивних технологічних змін, не маючи конкурентів чи характеризуючись кращими конкурентними позиціями. Використання таких нових можливостей визначається в першу чергу кадровим забезпеченням, зокрема можливістю вирішення такої проблеми як «старіння знань». Дослідники обґрунтовують, що 50% здобутих компетенцій втрачають свою актуальність упродовж наступних п'яти років [106]. За фактичних високих темпів оновлення асортименту продукції підприємств промислово-виробничого спрямування цей аспект набуває особливої актуальності з відповідною необхідністю коригування їх кадрового забезпечення.

Проблему «незадовільні якісні характеристики кадрових ресурсів» нами пропонується також розглядати і в ракурсі зростання вимог до рівня цифрових компетенцій персоналу. В ЄС, починаючи з 2005 року, ведуться дослідження в частині встановлення параметрів, що характеризують цифрові навички, які необхідні для різного рівня активності, тобто професійної й побутової.

Сьогодні актуальний DigComp 2.1, але більш важливо, що уже традиційним є перегляд вимог до трьох базових рівнів, тобто «...базового користувача, незалежного користувача та професійного користувача» [47]. Іншими словами, те, що ще кілька років назад розглядалося як цифрові навички для ІТ-фахівців, сьогодні наближено до рівня незалежного користувача. Відтак стосовно кадрового забезпечення незмінно актуальним є завдання перегляду вимог до претендентів на робочі місця та зайнятих працівників стосовно професійних та цифрових навиків.

Третя комплексна проблема була нами визначена як «незадовільний рівень мотивації». Попередньо було вказано на основну причину зацікавленості кваліфікованих кадрів в трудовій міграції, що і в подальшому обумовлюється суттєвою різницею у рівні оплати праці. Зважаючи на те, що нами розглядаються підприємства промислово-виробничого спрямування, то вважаємо за необхідне вказати на обставину, яка не менш вагомо впливає на їх кадрове забезпечення. У 2023 році середньомісячна оплата праці загалом в економіці була розрахована на рівні 17442 грн, а в промисловості – 18390 грн. Порівняння за видами економічної діяльності засвідчує, що найвище значення було стосовно «інформація та телекомунікація» – 37946 грн. та «фінансова та страхова діяльність» – 34393 грн. Такий суттєвий розрив в оплаті праці провокує й підтримує високу плинність кадрів, що негативно впливає як на якість продукції, так й погіршує морально-психологічний клімат в колективі.

В нашому розумінні, вказану проблему потрібно розглядати і в ракурсі інвестування в людський капітал. Статистичні дані дозволяють відстежувати динаміку та здійснювати порівняння з іншими країнами щодо витрат на освіту, охорону здоров'я тощо, тобто інвестування держави. На мікрорівні узагальнення ведеться щодо капітальних інвестицій. Відтак аналітичну основу сформував складно, а дані окремих підприємств не є підставою для узагальнень. Попри такі складності, незаперечним фактом є, що обмежене матеріальне стимулювання повинно доповнюватися саме інвестуванням в

людський капітал, зокрема в частині набуття нових компетенцій та осучаснення знань.

Четверта комплексна проблема нами пов'язана з «особистою безпекою персоналу». Погоджуємося, що інтенсивність ракетних й дронівих атак відмінна за географічною ознакою функціонування підприємства. Водночас абсолютна відсутність такої загрози малоймовірна, а значить безпекові заходи повинні бути реалізовані в повній мірі. Важливо зважити на той факт, що за різними оцінками кількість загиблих поміж мирного населення за останні чотири роки в наслідок військових дій може становити від 45 до 80 тис. осіб. Така інформація має обмежену достовірність, але фактом є терористичний характер атак з метою фізичного знищення й посилення психологічного стресу.

Окрім фізичного захисту шляхом створення й належним чином облаштування укриттів (генератори і додаткові автономні засоби зв'язку; індивідуальні аптечки й необхідний перелік ліків в умовах тривалого перебування чисельної групи осіб; проведення навчань стосовно надання медичної допомоги; організація психологічного розвантаження та демонстрація соціальної підтримки), важливим є забезпечення медичного страхування та надання соціального пакету, зміст якого відповідає поточній безпековій ситуації.

Застереженням повинно бути те, що ми виконали групування й надали перевагу тим проблемам, які набули максимальної актуальності через війну. Попри це фактично науково-практичне підґрунтя розвитку кадрового забезпечення й трансформації організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування враховує ширший перелік проблем. Такий підхід зумовлений необхідністю конкретизації й лаконічності подання результатів дослідження.

У відповідності до власного трактування кадрового забезпечення надалі буде уточнено ключові складові на підставі виокремлених й комплексно розглянутих проблем. Так, до функцій доцільно віднести:

- моніторинг ринку праці з метою планування задоволення кадрових потреб підприємства та створення кадрового резерву;
- відбір, адаптація, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, атестація та супровід кар'єрного зростання;
- оцінка та стимулювання працівників;
- формування безпечних умов, в тому числі соціальний захист, та протидія загрозам, що спричинені діями чи бездіяльністю працівників.

Результативність кадрового забезпечення визначається дотриманням таких принципів:

- системності, тобто не лише стосовно внутрішніх складових, але й зовнішнього середовища з метою адекватної реакції та внесення змін у виконання усіх функцій;
- ефективності шляхом співставимості реалізації заходів з цінністю кадрових ресурсів для підприємства загалом та у розрізі окремих категорій й видів господарської діяльності;
- адаптивності через вищу пріоритетність пошуку нових варіантів підтримання балансу в інтересах працівників та підприємства над дотриманням встановлених раніше норм взаємодії;
- інноваційності на підставі розширення практики застосування креативних підходів й техніки в управлінні персоналом;
- соціальної відповідальності шляхом сприяння адаптації ветеранів до цивільного життя, біженців, що повернулися, внутрішньо переміщених осіб інших категорій через розвиток корпоративної культури на засадах солідарності.

Вище уточнені функції та принципи визначають засади застосування методів в ході виконання завдань кадрового забезпечення в умовах військового стану. Вважаємо, що за таких умов актуальними є наступні методи:

- адаптивне кадрове планування, яке реалізується на підставі створення можливих сценаріїв подальшого розвитку подій з врахуванням таких об'єктивних обставин як зміна інтенсивності мобілізаційної програми,

необхідності виконання релокації бізнесу та динаміка діяльності у відповідності до зрушень в попиті споживачів й спроможності використання нових можливостей, які утворюються за рахунок пріоритетного фінансування оборонних потреб країни;

- функціональна гнучкість персоналу шляхом: надання переваги багатофункціональним працівникам для швидкої ліквідації незакритих вакансій, ротації посад і суміщення функцій задля оптимізації організаційної структури й підтримання безперервності виробничих процесів;

- прискорена перекваліфікація на підставі проведення тренінгів, призначення наставників, фінансування курсів тощо з метою оволодіння працівниками новими й суміжними до раніше наявних компетенцій для виконання критично важливих функцій;

- індивідуальний підхід в управлінні персоналом шляхом формування умов праці виходячи з індивідуальних професійних характеристик, сімейних обставин тощо;

- компетентнісно-модульний підхід у пошуку претендентів на робочі місця з числа ветеранів, пенсіонерів, студентів та інших груп на підставі часткової зайнятості й коротких програм підготовки й перепідготовки;

- наставництва (менторингу) за якого носії практичного досвіду, зокрема ветерани й пенсіонери, мають опіку над молодими колегами.

Вважаємо, що під час війни і післявоєнної відбудови актуальними будуть такі засоби кадрового забезпечення як:

- гнучкі форми зайнятості, актуальність яких визначається поточною безпековою ситуацією та кадровою політикою підприємств, зокрема стосовно розглянутих у другому розділі харчової промисловості та машинобудування. Іншими словами стосовно частини персоналу важливими є дистанційна й гібридна моделі, проектні контракти та консультативні послуги, а в інших випадках – неповна зайнятість;

- система внутрішнього кадрового резерву на підставі прогнозів щодо ймовірних кадрових втрат з метою швидкої ліквідації без зниження продуктивності праці та якості виконуваних завдань;

- соціальної та психологічної підтримки персоналу, що включає членів їх сімей й виконується за рахунок корпоративних програм взаємодопомоги;

- оптимізовані системи мотивації, коли матеріальна винагорода поєднується із залученням до управління, сприянням креативності у вирішенні завдань, застосуванням стимулів до творчості із визнанням результатів та їх широким використанням, формуванням поваги до досвіду й набутих навичками;

- корпоративна комунікаційна інфраструктура, що уможливлює підтримання зв'язку й покращенням взаємодії поміж персоналу за будь-якої складності кризових процесів;

- адаптаційна програма для ветеранів, що включає психологічну реінтеграцію в трудовий колектив відповідних претендентів на робочі місця та моральну адаптацію зі сторони наявного персоналу.

Високу результативність кадрового забезпечення мають забезпечити наступні інструменти:

- HR-аналітика, яка, окрім типового збору й опрацювання даних стосовно персоналу, дає змогу створювати необхідне інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, враховуючи поточні обставини ведення господарської діяльності;

- онлайн-платформи для навчання, підвищення кваліфікації та набуття нових й суміжних компетентностей;

- система оцінювання претендентів на робочі місця та персоналу;

- проектне та командне управління персоналом, виходячи із акценту на досягнення оперативних й тактичних цілей;

- забезпечення безперервної роботи на підставі протоколів дій в надзвичайних ситуаціях, створення резервних копій усіх документів, формування запасних каналів зв'язку тощо;

– індивідуальні програми адаптації для ветеранів у відповідності до подальших завдань й наявного досвіду.

Визначені складові кадрового забезпечення характеризуються чіткими зв'язками та відповідають змісту комплексних проблем. Зазначене можна проілюструвати на підставі розгляду окремих заходів, які актуальні в умовах військового стану. Так, зростаючий рівень «кадрового» голоду на промислових підприємствах може бути частково обмежений за рахунок найму тимчасових працівників для виконання окремого проекту із запровадженням гнучкого графіку роботи та більш привабливих умов праці. Групи тимчасових працівників доцільно формувати з числа пенсіонерів та студентів. Перші обмежені в можливості підтримувати інтенсивний темп роботи на рівні із постійними працівниками, але зацікавлені в отриманні додаткового доходу, раціонально ставляться до матеріально-технічної бази та зберігають навички якісного виконання завдань. Студенти відгукуються на пропозицію додаткового заробітку для збільшення автономності від батьків, зацікавлені в набутті практичних вмінь, але початково потребують кваліфікованого наставництва, максимально мобільні через зацікавленість у постійному зростанні винагороди за працю. Встановлені фрагментарні особливості покликані обґрунтувати необхідність уточнення методичних засад кадрового забезпечення стосовно окремих груп працівників. Аналогічне актуальне щодо ветеранів, чисельність яких у 2025 році досягла 1,2 млн осіб, але на момент завершення військових дій може скласти не менше 4,5-5 млн. Із врахуванням того, що, як зазначалось вище у 2024 році в Україні нараховувалося 11,7 млн економічно активного населення, то зроблений прогноз уже вимагає внесення змін в кадрове забезпечення. Основою корегування повинна бути як потреба зменшити «кадровий голод», так врахування додаткових можливостей й ризиків. Як можливості ми розглядаємо властивості, які характеризують ветеранів, що можуть зберегти актуальність і для підприємства:

– лідерські навички, що формуються за обставин потреби повсякчасно приймати рішення, коли командир знаходиться на значній відстані;

- розвинуті комунікаційні навички, зокрема в частині взаємодії з особами інших соціальних груп, задля виконання поставленого завдання;
- першочергове дотримання правил особистої безпеки та контроль за аналогічними діями колег;
- командна робота, коли здатність досягнути індивідуальні результати поступається важливості узгодженої взаємодії;
- стресостійкість, зосередженість, чітка спрямованість на дотримання встановленого протоколу дій;
- спроможність надати першу медичну допомогу;
- креативність в діях задля нівелювання обмеженої ресурсної основи;
- раціональне використання ресурсів із бажанням досягнути поставлених цілей;
- володіння практичними знаннями з робототехніки й спроможність виконувати ремонтні роботи в несприятливих умовах.

Сформований перелік не є вичерпний, але загалом демонструє переваги, які може отримати підприємство завдяки залученням ветеранів, хоча при цьому не можуть бути зігноровані такі ризики:

- часткова втрата кваліфікаційного рівня за цивільною спеціальністю, яка була актуальною до мобілізації;
- відмінний за тривалістю й особливостями адаптаційний процес повернення до «цивільного життя»;
- видозмінене сприйняття величини й форм матеріального й нематеріального стимулювання;
- особливі вимоги до організації робочого місця;
- тривалість психологічного злагодження з членами трудового колективу.

Прийом на роботу ветеранів вимагає як організації відповідних робочих місць, оскільки значна частина з них мають інвалідність, так й ретельної роботи з формування корпоративної культури. Тобто, не лише сприяння адаптації ветеранів до цивільного життя, але перш за все робота з персоналом в питаннях толерантного ставлення з метою зменшення ризику виникнення конфліктів.

Сформований перелік переваг й ризиків, які можуть супроводжувати працевлаштування студентів, пенсіонерів та ветеранів, демонструє, що наш варіант комплексного забезпечення максимально враховує загалом обставини функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування під час військового стану та в перспективі післявоєнної відбудови. Ця ж обставина дозволяє перейти до розгляду трансформації, які необхідно виконати стосовно організаційного механізму функціонування підприємств, основу чого повинні скласти зміни в кадровому забезпеченні (рис. 3.11):

- підвищення гнучкості організаційної структури, спрямовано на: скорочення часу, необхідного для прийняття управлінських рішень у відповідь на швидкі зміни в середовищі функціонування; покращення координації дій між підрозділами в умовах обмежених ресурсів; посилення спроможності підприємства реагувати на нові загрози й можливості;

- перегляд кадрових процедур та регламентів, спрямований на часткове спрощення порядку прийняття на роботу осіб, що відносять до тимчасових працівників з числа студентів й пенсіонерів, а також ветеранів. Для студентів регламент повинен передбачати можливість поєднання навчання із виконанням виробничих завдань на підприємстві. Режим взаємодії з пенсіонерами має будуватися виходячи з їх обмежених фізичних можливостей. Для ветеранів доцільно розробляти індивідуальні модулі виконання функцій, виходячи з етапності їх адаптації до «цивільного життя» та проходження психологічного злагодження з іншими членами трудового колективу. Ці моменти повинні бути формалізовані в посадових інструкціях;

- трансформація корпоративної культури та лідерства, будучи обумовлена ускладненням морально-психологічного клімату в колективі через високе психологічне навантаження на кожного з його членів, має передбачати посилення взаємоповаги та соціальної відповідальності, довіри та забезпечення, поруч із індивідуальною, груповою безпеки. За таких умов лідерство має координаційний характер із стимулюванням до наслідування;



Рис. 3.11. Модель, що визначає зміни кадрового забезпечення й організаційного механізму функціонування під впливом проблем, які актуалізувала війна, розроблено автором

– перегляд мотиваційних компонентів зумовлений не лише необхідністю збільшення продуктивності праці, а першочерговим збереженням кадрового потенціалу з підтримання високої лояльності й забезпеченням функціональності підприємства. Стабільна заробітна плата залишається важливим мотивом, але водночас зростає пріоритетність нематеріальних стимулів, поміж яких актуальними є відчуття безпеки й соціальної справедливості у розмірі винагороди, можливість отримання психологічної допомоги, визнання значущості власного внеску, спроможність передати досвід іншим, відсутність обмежень для креативу тощо;

– цифровізація управління та комунікацій спрямована на ліквідацію фізичних обмежень у взаємодії підприємства та найманого працівника. Ці трансформації забезпечують організацію й контроль за віддаленими робочими місцями, що повинно супроводжуватися коригуванням вимог до персоналу в частині рівня цифрової грамотності;

– створення підґрунтя для застосування на постійній основі антикризового і ризик-орієнтованого управління. Функціонування в умовах військового стану зумовлене необхідністю розроблення й періодичного перегляду регламенту дій за надзвичайних обставин з дублюванням посадових обов'язків та формуванням групи «швидкого реагування», основним завданням якої є збереження контролю над усіма процесами й максимально довге підтримання дієздатності підприємства.

В графічному вигляді нами підкреслено обумовлений раніше зв'язок поміж змінами кадрового забезпечення та трансформацією організаційного механізму. Фактично цей зв'язок реалізовано у формі змісту відповідних складових та характеру трансформацій, які у сукупності повинні сприяти покращенню параметрів життєдіяльності підприємства в умовах діючого військового стану та в ході наступної післявоєнного відновлення національної економіки.

3.3. Моделювання кадрового забезпечення в цілях трансформації організаційного механізму підприємств промислово-виробничого спрямування

Аналіз проведений у попередніх розділах роботи (п. 3.2), зокрема запропонована модель, що визначає зміни кадрового забезпечення й організаційного механізму функціонування під впливом проблем, які актуалізувала війна (рис. 3.11), дозволяє нам присвоїти усім виділеним складовим індивідуальні буквено-цифрові позначення (рис. 3.12), що спростить нам подальше представлення результатів моделювання пошуку оптимального варіанту.

Сама ідея полягає в тому, що усі ретельно охарактеризовані складові кадрового забезпечення мають різну актуальність у відповідності до нагальних проблем. Фактично стоїть завдання, що передбачає визначення такої комбінації, яка б відповідала ключовим проблемам та забезпечувала трансформацію організаційного механізму для збільшення його дієвості. Іншими словами, нестабільне середовище вимагає цільового пошуку оптимального варіанту на противагу послідовному виконанню усіх можливих змін. Це зумовлено як обмеженістю ресурсної основи, так й динамічністю зрушень, коли перевагу має гнучкість над комплексністю. Застереженням повинно бути те, що не йдеться про ігнорування будь-яких компонентів. Ситуаційно необхідним є певне ранжування, що відповідає поточним обставинам. Зміна ситуації, а в нашому випадку – пріоритетність проблем, стає підставою для систематичного виконання моделювання. Це фундаментальна засада підтримання відповідності організаційного механізму умовам функціонування підприємства, зокрема поточним, що визначаються особливостями військового стану.

Для розв'язання нашої задачі було застосовано модифікований метод BOCR, що дозволяє провести оцінку складників багаторівневої моделі із значним числом залежностей [164], та метод аналізу ієрархій (MAI) [160–164].

Результати	Складові кадрового забезпечення		Проблеми
Ризик-орієнтоване управління, Р6	Інструменти, К5	HR–аналітика, К51	Пропо-зиція робочої сили, П4
Цифрові-зація, Р5		онлайн-платформи, К52	
		система оцінювання претендентів, К53	
		проектне та командне управління, К54	
		забезпечення безперервної роботи, К55	
		програми адаптації ветеранів, К56	
Мотиваційні компоненти, Р4	Засоби, К4	гнучкі форми зайнятості, К41	Характе-ристики кадрових ресурсів, П3
		система внутрішнього кадрового резерву, К42	
		оптимізовані системи мотивації, К43	
		корпоративна комунікаційна інфраструктура, К44	
		адаптаційна програма для ветеранів, К45	
Корпора-тивна куль-тура, Р3	Методи, К3	адаптивне кадрове планування, К31	Незадо-вільний рівень мотивації, П2
		функціональна гнучкість персоналу, К32	
		прискорена перекваліфікація, К33	
		індивідуальний підхід в управлінні, К34	
		компетентнісно-модульний підхід, К35	
		наставництва (менторингу), К36	
Перегляд процедур, Р2	Принципи, К2	системності, К21	Особиста безпека персо-налу, П1
		ефективності, К22	
		адаптивності, К23	
		інноваційності, К24	
		соціальної відповідальності, К25	
Гнучкість структури, Р1	Функції, К1	моніторинг ринку праці, К11	
		супровід кар’єрного зростання, К12	
		оцінка та стимулювання працівників, К13	
		формування безпечних умов праці, К14	

Рис. 3.12. Умовні позначення вихідної бази моделювання, сформовано автором на підставі отриманих результатів у підрозділі 3.2

Ось приклади робіт останніх років, де застосовувався подібний підхід [111; 155; 159].

Ґрунтуючись на попередньо отриманих результатах (підрозділі 3.2) побудуємо багаторівневу графічну модель пошуку оптимального підґрунтя для трансформації організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого призначення за визначеного переліку проблеми, які актуалізувала війна (рис. 3.13).

Згідно застосовуваного методу отримана ієрархія розкладається на ієрархії нижчого порядку. Верхній рівень такої ієрархії нижчого порядку — мета згідно якої виконуються відповідні дії, на наступному рівні критерії за якими здійснюється оцінка, найнижчий рівень складають альтернативи, з яких доводиться робити вибір (рис. 3.14).

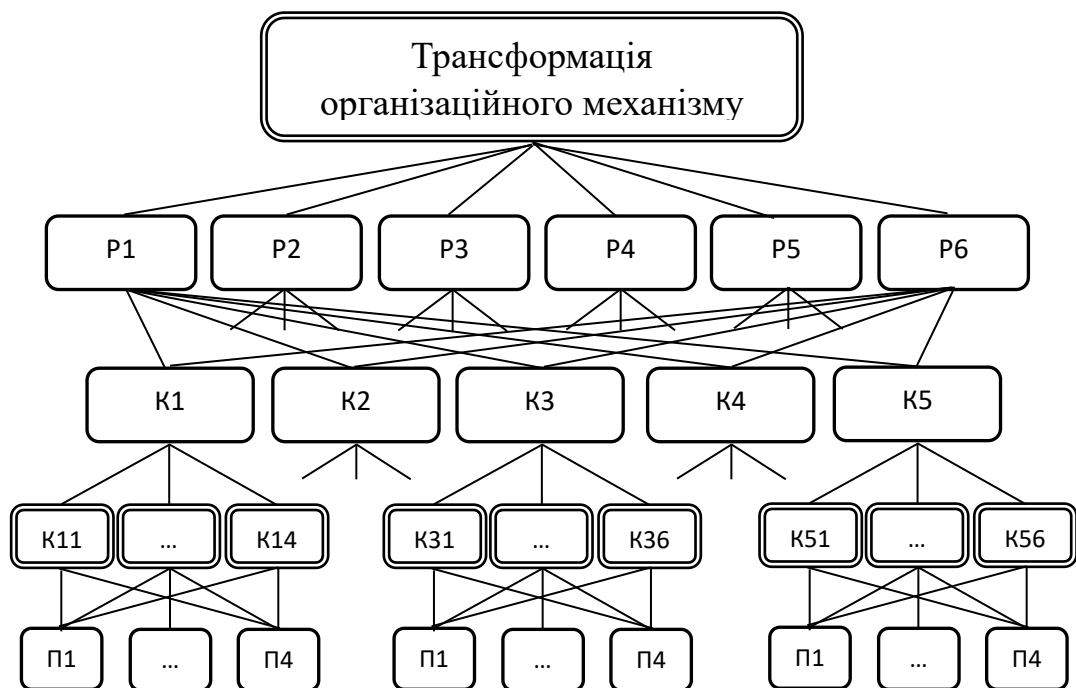


Рис. 3.13. Ієрархічна модель формування підґрунтя для трансформації організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування під впливом проблем, які актуалізувала війна, *сформовано автором*

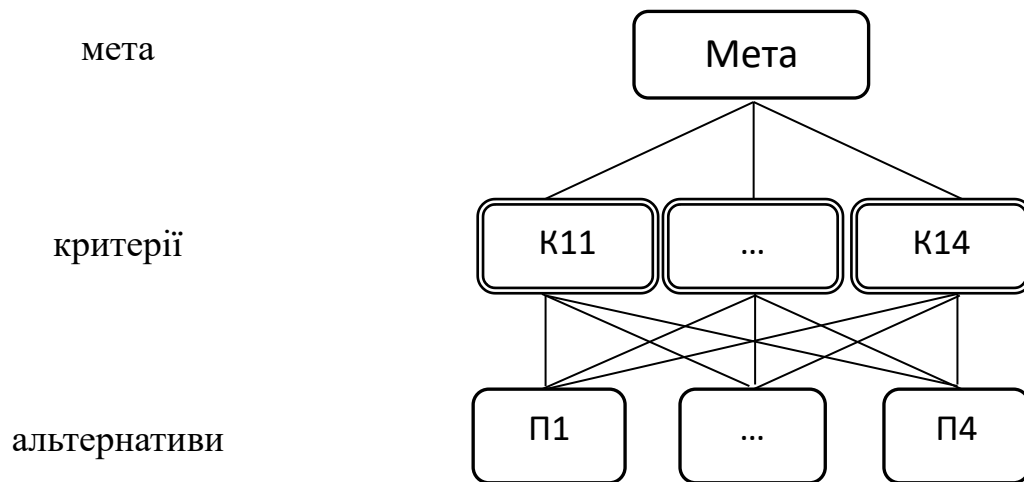


Рис. 3.14. Ієрархія функціональних складових формування кадрового забезпечення,
сформовано автором

Для кожної з п'яти ієрархій блоків складових кадрового забезпечення за допомогою МАІ визначали глобальні пріоритети, а згортка глобальних пріоритетів визначає які з проблем, що актуалізувала війна, потребують нагальних трансформаційних змін в організаційному механізмі підприємства.

На прикладі ієрархії функцій покроково покажемо визначення глобальних пріоритетів за її системою критеріїв.

Для визначення вагомості об'єктів порівняння застосовано дев'ятибальну шкалу оцінювання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шкала відносної важливості об'єктів порівняння, сформовано на підставі [161]

Оцінка, бали	Визначення
1	об'єкти рівноцінні
3	один об'єкт децю переважає інший
5	один об'єкт переважає інший
7	один об'єкт значно переважає інший
9	один об'єкт абсолютно переважає інший
2, 4, 6, 8	проміжні значення оцінювання об'єктів за важливістю

Першим кроком було порівняння критеріїв відносно мети з тим щоб з'ясувати ефект від застосування якої з складових формування кадрового забезпечення з метою запобігання проблемам, які актуалізувала війна, більший.

У процесі розв'язання задачі було проведено $\frac{k \times (k-1)}{2}$ порівнянь, де k — кількість складових формування кадрового забезпечення на одному рівні.

Результат порівняння (оцінка вагомості) — є відповідним елементом квадратнооберненої матриці парних порівнянь, де діагональні елементи матриці дорівнюють одиниці, а нижня її частина заповнюється оберненими значеннями:

$$\begin{array}{cccc} 1 & a_{12} & \dots & a_{1j} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & 1 \end{array}$$

У першому випадку маємо чотири функціональних складових формування кадрового забезпечення (K11,..., K14). Відповідно, необхідно було провести шість пар парних порівнянь:

- моніторинг ринку праці K11 і супровід кар'єрного зростання K12;
- моніторинг ринку праці K11 та оцінка та стимулювання працівників K13;
- моніторинг ринку праці K11 і формування безпечних умов праці K14;
- супровід кар'єрного зростання K12 та оцінка та стимулювання працівників K13;
- супровід кар'єрного зростання K12 і формування безпечних умов праці K14;
- оцінка та стимулювання працівників K13 і формування безпечних умов праці K14.

Результати порівнянь критеріїв відносно мети бачимо нижче у вигляді матриці:

	$K11$	$K12$	$K13$	$K14$
$K11$	1	5	$\frac{1}{3}$	3
$K12$	$\frac{1}{5}$	1	$\frac{1}{7}$	1
$K13$	3	7	1	5
$K14$	$\frac{1}{3}$	1	$\frac{1}{5}$	1

Наступним кроком було порівняння альтернатив відносно критеріїв, тобто проводилося парне порівняння проблем, що актуалізувала війна, за кожною з складових формування кадрового забезпечення. Це дозволило отримати значення вагомості кожної з проблем суб'єкта господарювання. Було проведено $m \times \frac{k \times (k-1)}{2}$ парних порівнянь, де m — кількість проблем, які актуалізувала війна. У даному випадку маємо чотири альтернативи ($\Pi 1, \dots, \Pi 4$) і чотири критерії ($K11, \dots, K14$), тобто необхідно здійснити двадцять чотири парних порівнянь проблем відносно мети.

Порівняння проблем, що актуалізувала війна, між собою відносно функціональних складових формування кадрового забезпечення бачимо нижче за:

– моніторинг ринку праці та створення кадрового резерву:

	$\Pi 1$	$\Pi 2$	$\Pi 3$	$\Pi 4$
$\Pi 1$	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{5}$
$\Pi 2$	4	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$
$\Pi 3$	6	4	1	2
$\Pi 4$	5	3	$\frac{1}{2}$	1

– відбір, адаптація, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, атестація та супровід кар'єрного зростання:

	$\Pi 1$	$\Pi 2$	$\Pi 3$	$\Pi 4$
$\Pi 1$	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$
$\Pi 2$	2	1	$\frac{1}{2}$	1
$\Pi 3$	4	2	1	1
$\Pi 4$	3	1	1	1

– оцінка та стимулювання працівників:

	$\Pi 1$	$\Pi 2$	$\Pi 3$	$\Pi 4$
$\Pi 1$	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{6}$
$\Pi 2$	4	1	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{3}$
$\Pi 3$	7	5	1	3
$\Pi 4$	6	3	$\frac{1}{3}$	1

– формування безпечних умов, в тому числі соціальний захист, та протидія загрозам, що спричинені діями чи бездіяльністю працівників:

	$\Pi 1$	$\Pi 2$	$\Pi 3$	$\Pi 4$
$\Pi 1$	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$
$\Pi 2$	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$
$\Pi 3$	5	3	1	1
$\Pi 4$	4	2	1	1

Проведені порівняння дозволили отримати п'ять матриць парних порівнянь $A = \|a_{ij}\|_{(m \times m)}$: одна — критеріїв відносно мети порівняння; чотири інших — альтернатив відносно критеріїв оцінювання.

Згідно запропонованого методу на прикладі визначення власного вектору матриці парних порівнянь критеріїв оцінювання відносно мети та перевірки узгодженості матриці за її власним числом покажемо що було зроблено.

Компоненти власного вектора, $\bar{u}_i$ — це середнє геометричне елементів кожного рядка матриці парних порівнянь:

$$\bar{u}_i = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m a_{ij}}; i = \overline{1, m}, \quad (3.1)$$

де a_{ij} — елемент i рядка j стовпця матриці парних порівнянь.

Підставивши значення з першої матриці парних порівнянь у (3.1) отримаємо наступні результати:

$$\begin{aligned} \bar{u}_1 &= \sqrt[4]{1 \times 5 \times \frac{1}{3} \times 3} = 1,495; \quad \bar{u}_2 = \sqrt[4]{\frac{1}{5} \times 1 \times \frac{1}{7} \times 1} = 0,411; \\ \bar{u}_3 &= \sqrt[4]{3 \times 7 \times 1 \times 5} = 3,201; \quad \bar{u}_4 = \sqrt[4]{\frac{1}{3} \times 1 \times \frac{1}{5} \times 1} = 0,508. \end{aligned}$$

Обчислення середнього геометричного елементів кожного з рядків матриці A дозволяє визначити відносну важливість об'єктів порівняння:

$$w_i = \frac{\bar{u}_i}{\sum_{i=1}^m \bar{u}_i}; i = \overline{1, m}. \quad (3.2)$$

Підставивши значення отримані в результаті обчислень згідно (3.1) у (3.2) маємо:

$$w_1 = \frac{1,495}{1,495 + 0,411 + 3,201 + 0,508} = 0,266;$$

$$w_2 = \frac{0,411}{1,495 + 0,411 + 3,201 + 0,508} = 0,073;$$

$$w_3 = \frac{3,201}{1,495 + 0,411 + 3,201 + 0,508} = 0,570;$$

$$w_4 = \frac{0,508}{1,495 + 0,411 + 3,201 + 0,508} = 0,090.$$

Множимо матрицю парних порівнянь A на отриману відносну важливість об'єктів w_i та отримаємо новий вектор відносної важливості:

$$A \times w_i = \begin{pmatrix} 1 & 5 & \frac{1}{3} & 3 \\ \frac{1}{5} & 1 & \frac{1}{7} & 1 \\ 3 & 7 & 1 & 5 \\ \frac{1}{3} & 1 & \frac{1}{5} & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,266 \\ 0,073 \\ 0,570 \\ 0,090 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,093 \\ 0,298 \\ 2,333 \\ 0,366 \end{pmatrix}.$$

Далі покомпонентно ділимо складові добутку $A \times w_i$ на складові вектору відносної важливості $w_i, \dots, w_m$:

$$\frac{1,093}{0,266} = 4,109; \quad \frac{0,298}{0,073} = 4,082; \quad \frac{2,333}{0,570} = 4,092; \quad \frac{0,366}{0,090} = 4,066.$$

Ми отримали вектор $\begin{pmatrix} 4,109 \\ 4,082 \\ 4,092 \\ 4,066 \end{pmatrix}$, після чого за наближене значення λ_{max}

виберемо середнє арифметичне компонент цього вектора.

Максимальне власне значення матриці:

$$\lambda_{max} = \frac{4,109 + 4,082 + 4,092 + 4,066}{4} = 4,087.$$

Далі обчислюємо індекс узгодженості:

$$J_p = \frac{\lambda_{max} - m}{m - 1}, \quad (3.3)$$

значення якого порівнюють з еталонним значенням узгодженості залежно від кількості об'єктів, що порівнюються (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Еталонне значення узгодженості залежно від кількості об'єктів порівняння,
розраховано на основі [161]

Об'єктів на одному рівні, m	3	4	5	6	7	8	9	10
Еталонне значення індексу, J_e	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Визначимо індекс узгодженості згідно (3.3): $J_p = \frac{4,087 - 4}{4 - 1} = 0,029$. Для нашого випадку $m = 4$, значить еталонне значення індексу $J_e = 0,90$ (табл. 3.2).

Відношення $\frac{J_p}{J_e} = \frac{0,029}{0,900} = 0,032$ для матриці того ж порядку називається відношенням узгодженості.

Якщо $\frac{J_p}{J_e} \leq 0,1$ то результати оцінювання задовільні. Як би цей показник виходив за вказані межі, необхідно було би повернутися до вихідних умов задачі та перевірити обґрунтованість оцінок.

Тепер визначимо відносну вагу альтернатив (П1,..., П4) відносно кожного критерію (К11,..., К14). Результати порівнянь наведені вище. Розрахунки, що були здійснені за описаною вище методикою, опустимо, а результати бачимо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вектори пріоритетів проблем, актуалізованих війною, відносно складових функцій кадрового забезпечення, розраховано автором

Проблеми	Відносна вага альтернатив відносно критеріїв, u'_{ij}			
	К11	К12	К13	К14
П1	0,056	0,101	0,048	0,074
П2	0,142	0,224	0,124	0,173
П3	0,492	0,379	0,556	0,406
П4	0,309	0,295	0,271	0,346

На основі отриманих ваг можемо визначити яка з проблем, що актуалізувала війна, становить більшу загрозу для підприємств промислово-виробничого спрямування відносно функціональних складових кадрового забезпечення. Глобальні пріоритети складових альтернатив отримуємо в результаті обчислень за формулою:

$$U_j = \sum_{i=1}^m w_i \times u'_{ij}; \quad i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}, \quad (3.4)$$

де w_i — пріоритет i -го критерію;

u'_{ij} — відносна вага альтернатив j щодо кожного i -го критерію.

Підставивши відповідні значення пріоритетів i -го критерію w_i та відносної ваги альтернатив j щодо кожного i -го критерію u'_{ij} у (3.4) отримаємо наступні значення:

$$U_1 = 0,266 \times 0,056 + 0,073 \times 0,101 + 0,570 \times 0,048 + 0,090 \times 0,074 = 0,056;$$

$$U_2 = 0,266 \times 0,142 + 0,073 \times 0,224 + 0,570 \times 0,124 + 0,090 \times 0,173 = 0,141;$$

$$U_3 = 0,266 \times 0,492 + 0,073 \times 0,379 + 0,570 \times 0,556 + 0,090 \times 0,406 = 0,513;$$

$$U_4 = 0,266 \times 0,309 + 0,073 \times 0,295 + 0,570 \times 0,271 + 0,090 \times 0,346 = 0,289.$$

Отримані результати дозволяють стверджувати, що незадовільні якісні характеристики кадрових ресурсів, ПЗ і обмежена пропозиція робочої сили на ринку праці, П4 становлять найбільшу загрозу для підприємств промислово-виробничого спрямування.

Далі необхідно було визначити глобальні пріоритети для ієрархій: принципів, К2; методів, К3; засобів, К4 та інструментів, К5 кадрового забезпечення за їх критеріями К21,..., К25; К31,..., К36; К41,..., К45 і К51,..., К56, відповідно.

Нижче наведено результати порівняння блоків складових кадрового забезпечення:

– принципів:

	$K'21$	$K'22$	$K'23$	$K'24$	$K'25$
$K'21$	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	3	5
$K'22$	3	1	$\frac{1}{3}$	5	7
$K'23$	5	3	1	7	9
$K'24$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	1	3
$K'25$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	$\frac{1}{3}$	1

— методів:

	$K31$	$K32$	$K33$	$K34$	$K35$	$K36$
$K31$	1	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{4}$	1	$\frac{1}{2}$	1
$K32$	6	1	1	4	2	8
$K33$	4	1	1	2	1	6
$K34$	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1	1	4
$K35$	2	$\frac{1}{2}$	1	1	1	4
$K36$	1	$\frac{1}{8}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	1

— засобів:

	$K41$	$K42$	$K43$	$K44$	$K45$
$K41$	1	$\frac{1}{2}$	1	1	2
$K42$	2	1	1	4	6
$K43$	1	1	1	2	4
$K44$	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1	1
$K45$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{4}$	1	1

– інструментів:

	<i>K51</i>	<i>K52</i>	<i>K53</i>	<i>K54</i>	<i>K55</i>	<i>K56</i>
<i>K51</i>	1	1	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{3}$	1
<i>K52</i>	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	1
<i>K53</i>	2	3	1	1	$\frac{1}{2}$	4
<i>K54</i>	1	2	1	1	1	3
<i>K55</i>	3	4	2	1	1	5
<i>K56</i>	1	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	1

Отримані значення вагомості окремих складових кадрового забезпечення для матриць порівнянь наведених вище занесено у Додаток Б, табл. Б.1–Б.5.

Тепер наведемо матриці, в яких зафіксовані результати порівняння проблем, що актуалізувала війна, П1,..., П4, між собою відносно складових принципів, К21,..., К25; методів, К31,..., К36; засобів, К41,..., К45 та інструментів К51,..., К56 формування кадрового потенціалу.

Порівняння проблем підприємства, що актуалізувала війна, відносно складових принципів формування кадрового забезпечення:

– системності:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{6}$
<i>П2</i>	3	1	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$
<i>П3</i>	7	5	1	3
<i>П4</i>	6	4	$\frac{1}{3}$	1

– ефективності:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{8}$	$\frac{1}{7}$
<i>П2</i>	3	1	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{5}$,
<i>П3</i>	8	6	1	4
<i>П4</i>	7	5	$\frac{1}{4}$	1

– адаптивності:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{9}$	$\frac{1}{8}$
<i>П2</i>	3	1	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{4}$,
<i>П3</i>	9	7	1	5
<i>П4</i>	8	4	$\frac{1}{5}$	1

– інноваційності:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{5}$
<i>П2</i>	2	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$,
<i>П3</i>	6	4	1	1
<i>П4</i>	5	3	1	1

– соціальної відповідальності:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$
<i>П2</i>	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$
<i>П3</i>	5	3	1	1
<i>П4</i>	4	2	1	1

Порівняння проблем підприємства, що актуалізувала війна, відносно складових методів формування кадрового забезпечення:

– адаптивне кадрове планування:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$
<i>П2</i>	1	1	$\frac{1}{2}$	1
<i>П3</i>	4	2	1	1
<i>П4</i>	3	1	1	1

– функціональна гнучкість персоналу:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{8}$	$\frac{1}{7}$
<i>П2</i>	3	1	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{5}$
<i>П3</i>	8	6	1	4
<i>П4</i>	7	5	$\frac{1}{4}$	1

– прискорена перекваліфікація:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{6}$
<i>П2</i>	3	1	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$,
<i>П3</i>	7	5	1	3
<i>П4</i>	6	4	$\frac{1}{3}$	1

– індивідуальний підхід в управлінні:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$
<i>П2</i>	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$,
<i>П3</i>	5	3	1	1
<i>П4</i>	4	2	1	1

– компетентнісно-модульний підхід у пошуку претендентів на робочі місця:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{5}$
<i>П2</i>	2	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$,
<i>П3</i>	6	4	1	2
<i>П4</i>	5	3	$\frac{1}{2}$	1

– наставництва (моніторингу):

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$
<i>П2</i>	1	1	1	1
<i>П3</i>	3	1	1	1
<i>П4</i>	2	1	1	1

Порівняння проблем підприємства, що актуалізувала війна, відносно складових засобів формування кадрового забезпечення:

– гнучкі форми зайнятості:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$
<i>П2</i>	1	1	$\frac{1}{2}$	1
<i>П3</i>	4	2	1	1
<i>П4</i>	3	1	1	1

– система кадрового резерву:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{5}$
<i>П2</i>	2	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$
<i>П3</i>	6	4	1	2
<i>П4</i>	5	3	$\frac{1}{2}$	1

– оптимізовані системи мотивації:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$
<i>П2</i>	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$,
<i>П3</i>	5	3	1	1
<i>П4</i>	4	2	1	1

– комунікаційна інфраструктура:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$
<i>П2</i>	1	1	1	1 ,
<i>П3</i>	3	1	1	1
<i>П4</i>	2	1	1	1

– адаптаційна програма для ветеранів:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{2}$	1
<i>П2</i>	1	1	1	1 .
<i>П3</i>	2	1	1	1
<i>П4</i>	1	1	1	1

Порівняння проблем підприємства, що актуалізувала війна, відносно складових інструментів формування кадрового забезпечення:

– HR–аналітика:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$
<i>П2</i>	1	1	1	1
<i>П3</i>	3	1	1	1
<i>П4</i>	2	1	1	1

– онлайн-платформи для навчання, підвищення кваліфікації та набуття нових й суміжних компетентностей:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{3}$	1
<i>П2</i>	1	1	$\frac{1}{2}$	1
<i>П3</i>	3	2	1	1
<i>П4</i>	1	1	1	1

– система оцінювання претендентів на робочі місця та персоналу:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$
<i>П2</i>	1	1	$\frac{1}{2}$	1
<i>П3</i>	4	2	1	1
<i>П4</i>	3	1	1	1

– проектне та командне управління:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$
<i>П2</i>	1	1	1	1
<i>П3</i>	3	1	1	1
<i>П4</i>	2	1	1	1

– забезпечення безперервної роботи:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$
<i>П2</i>	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$
<i>П3</i>	5	3	1	1
<i>П4</i>	4	2	1	1

– програми адаптації ветеранів:

	<i>П1</i>	<i>П2</i>	<i>П3</i>	<i>П4</i>
<i>П1</i>	1	1	$\frac{1}{2}$	1
<i>П2</i>	1	1	1	1
<i>П3</i>	2	1	1	1
<i>П4</i>	1	1	1	1

Вектори пріоритетів проблем, актуалізованих війною, відносно складових формування кадрового забезпечення для матриць порівнянь наведених вище занесено у Додаток Б, табл. Б.6–Б.10.

Для усіх вищеописаних випадків, підставивши відповідні значення з Додатку Б, табл. Б.1–Б.5 і Б.6–Б.10 у системи рівнянь на основі (3.4) отримаємо наступні значення, що узагальнені в таблиці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Глобальні пріоритети проблем підприємства промислово-виробничого спрямування, що актуалізувала війна, розраховано автором

Глобальні пріоритети	Складові кадрового забезпечення				
	K1	K2	K3	K4	K5
U_1	0,056	0,047	0,068	0,106	0,137
U_2	0,141	0,093	0,118	0,160	0,193
U_3	0,513	0,592	0,518	0,420	0,367
U_4	0,289	0,267	0,295	0,313	0,302

Переходимо до оцінювання трансформації організаційного механізму функціонування підприємства (рис. 3.15) на основі ієрархії аналогічної до наведеної вище (рис. 3.14). Відмінністю у цьому випадку є те що: альтернативами є складові кадрового забезпечення, $K_1, \dots, K_5$; критеріями — очікувані результати трансформації організаційного механізму, $P_1, \dots, P_6$.

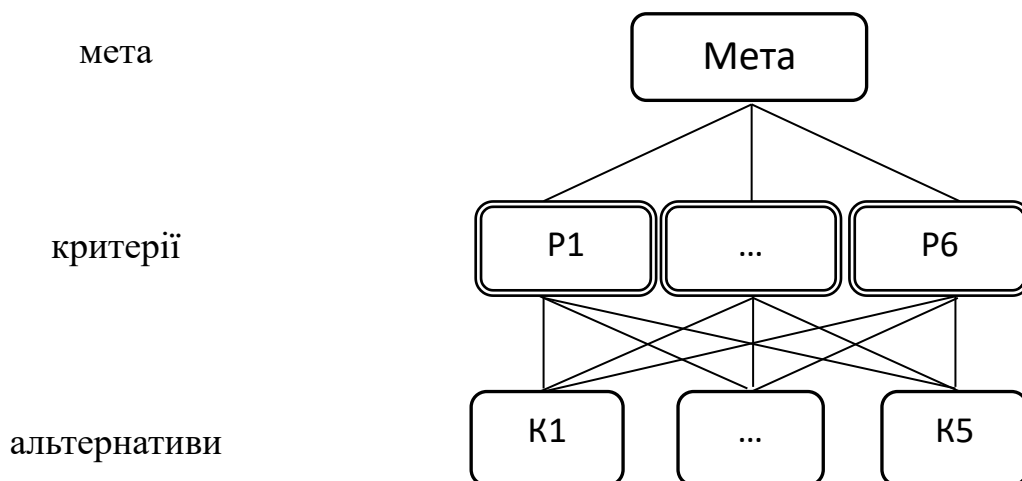


Рис. 3.15. Ієрархія результатів трансформації організаційного механізму функціонування підприємства промислово-виробничого спрямування, сформовано автором

Порівняння критеріїв відносно мети:

	$P1$	$P2$	$P3$	$P4$	$P5$	$P6$
$P1$	1	7	5	$\frac{1}{2}$	3	$\frac{1}{3}$
$P2$	$\frac{1}{7}$	1	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{8}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{9}$
$P3$	$\frac{1}{5}$	5	1	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{7}$
$P4$	2	8	6	1	4	1
$P5$	$\frac{1}{3}$	6	4	$\frac{1}{4}$	1	$\frac{1}{5}$
$P6$	3	9	7	1	5	1

Порівняння складових кадрового забезпечення між собою відносно результатів застосування організаційного механізму за:

– організаційна структура:

	$K1$	$K2$	$K3$	$K4$	$K5$
$K1$	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$	4	6
$K2$	4	1	2	6	8
$K3$	3	$\frac{1}{2}$	1	5	7
$K4$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{5}$	1	5
$K5$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{5}$	1

– кадрові процедури та регламенти:

	<i>K1</i>	<i>K2</i>	<i>K3</i>	<i>K4</i>	<i>K5</i>
<i>K1</i>	1	1	1	1	2
<i>K2</i>	1	1	1	2	4
<i>K3</i>	1	1	1	1	3 ,
<i>K4</i>	1	$\frac{1}{2}$	1	1	1
<i>K5</i>	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$	1	1

– корпоративна трансформація:

	<i>K1</i>	<i>K2</i>	<i>K3</i>	<i>K4</i>	<i>K5</i>
<i>K1</i>	1	1	1	1	3
<i>K2</i>	1	1	1	3	5
<i>K3</i>	1	1	1	2	4 ,
<i>K4</i>	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$	1	2
<i>K5</i>	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1

– мотиваційні компоненти:

	<i>K1</i>	<i>K2</i>	<i>K3</i>	<i>K4</i>	<i>K5</i>
<i>K1</i>	1	$\frac{1}{2}$	1	2	4
<i>K2</i>	2	1	1	4	6
<i>K3</i>	1	1	1	3	5 ,
<i>K4</i>	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$	1	3
<i>K5</i>	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{3}$	1

– цифровізація:

	<i>K1</i>	<i>K2</i>	<i>K3</i>	<i>K4</i>	<i>K5</i>
<i>K1</i>	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$	3	5
<i>K2</i>	3	1	1	5	7
<i>K3</i>	2	1	1	4	6
<i>K4</i>	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$	1	4
<i>K5</i>	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{4}$	1

– створення підґрунтя для застосування на постійній основі антикризового і ризик-орієнтованого управління:

	<i>K1</i>	<i>K2</i>	<i>K3</i>	<i>K4</i>	<i>K5</i>
<i>K1</i>	1	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$	5	7
<i>K2</i>	5	1	1	7	9
<i>K3</i>	4	1	1	6	8
<i>K4</i>	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{6}$	1	1
<i>K5</i>	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	$\frac{1}{8}$	1	1

Вище на прикладі ієрархії функцій (рис. 3.14) було наведено визначення глобальних пріоритетів за її системою критеріїв. У цьому випадку розрахунки здійснені аналогічним чином не наводимо, а одразу показуємо отримані оцінки:

- результатів трансформації організаційного механізму (табл. 3.5);
- складових системи кадрового забезпечення відносно результатів трансформації організаційного механізму (табл. 3.6);
- складових кадрового забезпечення (табл. 3.7).

Таблиця 3.5

**Вагомість трансформації організаційного механізму,
розраховано автором**

Відносна важливість	w_1	w_2	w_3	w_4	w_5	w_6
w_j	0,182	0,022	0,047	0,302	0,096	0,350

Таблиця 3.6

**Вектори пріоритетів складових системи кадрового забезпечення
відносно результатів трансформації організаційного механізму
функціонування підприємства, розраховано автором**

Кадр. кабезп.	Відносна вага альтернатив відносно критеріїв, u'_{ij}					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
K1	0,155	0,216	0,219	0,213	0,177	0,143
K2	0,445	0,287	0,305	0,353	0,377	0,407
K3	0,298	0,234	0,267	0,278	0,321	0,368
K4	0,071	0,163	0,141	0,106	0,086	0,044
K5	0,030	0,099	0,067	0,049	0,038	0,037

Таблиця 3.7

Вагомість складових кадрового забезпечення, розраховано автором

Відносна важливість	U_1	U_2	U_3	U_4	U_5
U_j	0,176	0,386	0,316	0,079	0,042

У попередніх параграфах роботи було доведено існування тісного зв'язку між змінами кадрового забезпечення та трансформацією організаційного механізму. На підставі цього виділені відповідні складові, що у сукупності повинні сприяти покращенню параметрів життєдіяльності підприємства в умовах діючого військового стану та в процесі наступної післявоєнної відбудови. Результати виконаних розрахунків узагальнені у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 3.8

Значення складових кадрового забезпечення, які забезпечують трансформацію організаційного механізму підприємств промислово-виробничого спрямування у відповідності до суті проблем, котрі актуалізувала війна, розраховано автором

Результати	Кадрове забезпечення та його складові		Проблеми			
			П1	П2	П3	П4
Ризик-орієнтоване управління (0,350)	Інструменти (0,042)	HR-аналітика (0,108)	0,137	0,193	0,367	0,302
		онлайн-платформи (0,085)				
		система оцінювання претендентів (0,218)				
		проектне та командне управління (0,194)				
		забезпечення безперервної роботи (0,321)				
Цифровізація (0,096)	Інструменти (0,042)	програми адаптації ветеранів (0,073)	0,106	0,160	0,420	0,313
		гнучкі форми зайнятості (0,173)				
Мотиваційні компоненти (0,302)	Засоби (0,079)	внутрішній кадровий резерв (0,373)	0,106	0,160	0,420	0,313
		оптимізовані системи мотивації (0,261)				
		корпоративна комунікаційна інфраструктура (0,113)				
		адаптаційна програма для ветеранів (0,079)				
Корпоративна культура (0,047)	Методи (0,316)	адаптивне кадрове планування (0,070)	0,068	0,118	0,518	0,295
		функціональна гнучкість персоналу (0,354)				
		прискорена перекваліфікація (0,250)				
		індивідуальний підхід в управлінні (0,117)				
		компетентнісно-модульний підхід (0,165)				
		наставництва (менторингу) (0,043)				
Перегляд процедур (0,022)	Принципи (0,386)	системності (0,131)	0,047	0,093	0,592	0,267
		ефективності (0,263)				
		адаптивності (0,510)				
		інноваційності (0,063)				
		соціальної відповідальності (0,032)				
Гнучкість структури (0,182)	Функції (0,176)	моніторинг ринку праці (0,266)	0,056	0,141	0,513	0,289
		супровід кар'єрного зростання (0,073)				
		оцінка та стимулювання (0,570)				
		формування безпечних умов праці (0,090)				

Отримані дані свідчать, що трансформація організаційного механізму підприємства промислово-виробничого спрямування має бути першочергово

орієнтованою на подолання двох основних проблем, викликаних воєнними діями: незадовільні якісні характеристики кадрових ресурсів, ПЗ *та* обмежена пропозиція робочої сили на ринку праці, П4.

Для цього у першу чергу мають бути задіяні наступні складові кадрового забезпечення (за зростанням значення від найменш вагомого до більш вагомого):

— інструменти (0,042) — такі як система оцінювання претендентів на робочі місця та персоналу (0,218) *й* забезпечення безперервної роботи (0,321);

— засоби (0,079) — оптимізовані системи мотивації (0,261) *та* система внутрішнього кадрового резерву (0,373);

— функції (0,176) — моніторинг ринку праці з метою планування задоволення кадрових потреб підприємства та створення кадрового резерву (0,266) *та* оцінка та стимулювання працівників (0,670);

— методи (0,316) — прискорена перекваліфікація *та* функціональна гнучкість персоналу;

— принципи (0,386) — ефективності (0,263) *та* адаптивності (0,510).

Основними результатами трансформації організаційного механізму стали: перегляд мотиваційних компонентів (0,302) *і* створення підґрунтя для застосування на постійній основі антикризового *і* ризик-орієнтованого управління (0,350).

Отримані результати добре співвідносяться з аналізом проведеним у попередніх параграфах роботи *та* уточнюють їх.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

1. Доведено, що дієвість організаційного механізму визначається спроможністю виконувати організаційні зміни. Відзначено *й* зворотній зв'язок, який полягає у можливості виконання вказаних змін послуговуючись існуючим організаційним механізмом. В комплексі організаційні зміни *і* організаційний механізм встановлюють параметри функціонування підприємства, зокрема його спроможність підтримувати життєдіяльність в умовах війни. Здійснено огляд поширених підходів до трактування суті організаційних змін, перший з яких

концентрує увагу на нововведеннях, розбудові й вдосконаленні, які спрямовані на покращення конкурентних переваг підприємства, а другий передбачає вимушену реакцію задля продовження функціонування. На підставі отриманих результатів запропоновано власне бачення організаційних змін як заходів, спровокованих необхідністю реагування на зрушення у зовнішньому середовищі, в частині загроз чи нових можливостей, які виконуються стосовно організаційної структури, системи управління, працівників, організаційної культури та інших організаційних елементів з метою підвищення конкурентоспроможності та продовження функціонування підприємства.

2. Обґрунтовано необхідність управління організаційними змінами з метою створення необхідного підґрунтя для реалізації такого типу зрушень, що відповідає стратегії розвитку підприємства, зокрема й шляхом врахування самовільних змін, посилюючи або гальмуючі. Конкретизовано суб'єкти й об'єкти відповідних змін, а також важливі передумови (інформаційні, кадрові, організаційні, ідейні, ресурсні). Доведено необхідність сприйняття управління організаційними змінами як процесу, що актуалізується за виявлення відмінностей в тенденціях функціонування підприємства та зрушеннях його середовища, який передбачає встановлення цілей, формування необхідного підґрунтя та реалізації комплексу заходів, результатом чого є досягнення цілей з збереженням цілісності попри відмінний за характером вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

3. Розроблено технологію управління організаційними змінами на підставі використання методу IDEF0, яка відмінна чіткою етапністю з можливістю максимальної деталізації для практичного застосування в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування. Адаптації до умов певного підприємства послуговує декомпозиція першого рівня, в межах якої чітко визначено вхідні й вихідні потоки, а також умови й обмеження у формі законодавчих актів й внутрішніх положень та задіяних ресурсів. Додатково розроблено декомпозицію другого порядку для демонстрації досягнення рівня

конкретизації, яка визначає хід розроблення й прийняття окремого управлінського рішення.

4. Доведено, що кадрове забезпечення підтримує дієвість організаційного механізму на основі професійного розвитку, удосконалення навичок та безперервного навчання персоналу, а також визначає характер його трансформації через цифровізацію. З'ясовано, що упущення стосовно кадрового забезпечення гальмує темпи організаційних змін, а відтак знижує рівень відповідності організаційного механізму умовам функціонування підприємства. Виходячи із вказаних обставин було розглянуто основні підходи до тлумачення поняття «кадрове забезпечення» із обґрунтуванням авторської позиції, що полягає в баченні його змісту як системи функцій, принципів, методів, засобів та інструментів для виконання заходів стосовно взаємодії з претендентами на робочі місця, фактичними та колишніми працівниками з метою формування, використання та розвитку кадрового потенціалу у відповідності до зрушень в середовищі функціонування та цілями економічного розвитку підприємства.

5. Уточнено, із підтвердженням суті за рахунок аналітичних даних, зміст ключових проблем кадрового забезпечення підприємств промислово-виробничого спрямування, зокрема таких як: обмежена пропозиція робочої сили на ринку праці; незадовільні якісні характеристики кадрових ресурсів, незадовільний рівень мотивації, особиста безпека персоналу.

6. В межах сформованого науково-практичне підґрунтя уточнено функції, принципи, методи, засоби та інструменти розвитку кадрового забезпечення, які в поєднанні утворюють адаптаційний інструмент для організаційного механізму. З'ясовано практичні моменти подолання «кадрового голоду» на основі формування груп тимчасових працівників з числа пенсіонерів та студентів. Сформовано перелік переваг, які утворюють за рахунок залучення ветеранів, а також уточнено ризики, що супроводжують повернення таких працівників до цивільного життя. Уточнено характер трансформацій, які необхідно виконати стосовно організаційного механізму для підтримання

життєдіяльності підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану.

7. Обґрунтовано, що в умовах високої нестабільності одночасна й рівнозначна реалізація усіх складових кадрового забезпечення стикається з проблемами обмеженості ресурсної основи та лише часткової адекватності тим проблемам, які будучи спровоковані війною, мають визначальний вплив на функціонування підприємство промислово-виробничого спрямування. З метою пошуку оптимального поєднання було застосовано методи BOCR та аналізу ієрархій, що дозволило виконати моделювання з отримання результату у формі кількісного впорядкування пріоритетності проблем, з наступною конкретизацією доцільності реалізації в межах кадрового забезпечення окремих функцій, принципів, методів, засобів й інструментів для виконання трансформації організаційного механізму з цільовою орієнтацією на забезпечення його максимальної дієвості.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [95–96]

ВИСНОВКИ

1. З'ясовано, що військові дії знівелиювали раніше накопичений досвід функціонування для більшості підприємств в Україні, що зумовлено кардинальною зміною суттєвості впливу сукупності основних факторів. Питання виживання стало пріоритетним, але воно не може бути вирішено виключно шляхом спроб і виправлення помилок в умовах кожного суб'єкта господарювання. Сформовано теоретичний базис функціонування і розвитку підприємств, який включає критичний огляд існуючих підходів з наступним їх поглибленням, виходячи з фактичної критично високої нестабільності середовища. Отримані результати у формі уточнення базових понять з логічним вибудовуванням зв'язку утворюють необхідне теоретичне підґрунтя для пришвидшеної адаптації та подальшої гнучкості провадження фінансово-господарської діяльності з метою досягнення тактичних й стратегічних цілей, якісного задоволення потреб населення та підтримання обороноздатності держави.

2. Доведено, що сталість бізнесу в умовах швидких й складно прогнозованих зрушень зовнішнього середовища провокує припинення діяльності через зростаючу невідповідність. Виправданими є різні варіанти реакції у відповідності до рівня відхилення основних параметрів від попереднього рівноважного стану. Розглянуто й теоретично обґрунтовано засади використання двох базових варіантів. За «обмежених» відхилень необхідним є застосування гомеостазу як механізму, що уможливорює стабілізацію ситуації з виконанням необхідних адаптаційних процедур. «Суттєвий» рівень відхилень вимагає контрольованого наближення до точки біфуркації через відстеження флуктуації та переходу до «бажаного» атрактору, що дає змогу вийти на наступний рівень розвитку. Застосування сформованих теоретико-методичних засад, які враховують вплив як безпосередньо загрози війни, так і спричинену нею модифікації інших факторів, забезпечує трансформацію підприємства для подальшого функціонування та розвитку.

3. Обґрунтовано авторську позицію стосовно організаційного механізму як поєднання складових, рівнів, процесів, організаційних форм, методів, засобів та інструментів з метою продовження функціонування й сприяння розвитку підприємства на основі трансформації у відповідності до характеру нестабільності зовнішнього середовища. Розроблено методичний інструментарій формування організаційного механізму функціонування підприємств, який спирається на виокремлення статичної й динамічної складових та чітку етапність побудови, враховуючи поточну непостійність в складі факторів, які мають визначальний вплив на діяльність й розвиток. Використання запропонованого інструментарію збільшує гнучкість організаційної структури та вищу результативність в реалізації керуючого впливу.

4. Доведено, що поточна нестабільність зумовлена для підприємств промислово-виробничого спрямування як посиленням впливу ключових загроз, так й виникненням нових можливостей. Використання системного аналізу й теорії графів дало змогу ієрархічно впорядкувати загрози й можливості. Отримані результати є підставою для планування й виконання захисних заходів, що забезпечує вищу раціональність використання об'єктивно обмеженої ресурсної основи в ході підтримання подальшої стабільності в функціонуванні. Ранжування нових можливостей є основою досягнення лідерства й покращення конкурентної позиції.

5. З'ясовано, що питанню оцінювання організаційного механізму приділяється обмежена увага. Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання дієвості організаційного механізму, який передбачає послідовне визначення й якісну характеристику початкових показників, з наступним об'єднанням їх через коригуючі коефіцієнти в групи «активної» та «пасивної» складових такого механізму та подальшим розрахунком інтегрального показника. Отримані результати засвідчують дієвість організаційного механізму, тобто рівень його активності й спроможності покращуватися у відповідності до зрушень зовнішнього середовища. Застосування підходу

уможлиблює виявлення фактів обмеженої дієвості в межах досліджуваних рівнів, що спровоковані неадаптованістю, пасивністю, неузгодженістю із умовами провадження діяльності тощо, з утворенням інформаційної основи для ліквідації недоліків й розвитку організаційного механізму.

6. Обґрунтовано взаємозв'язок між організаційними змінами та організаційним механізмом, які в поєднанні визначають хід функціонування підприємства в умовах високої нестабільності. З'ясовано природу змін й організаційних змін, яка стала підставою для поглиблення розуміння управління організаційними змінами з метою контрольованого виконання таких, що відповідають стратегії розвитку підприємства. Послугуючись методом IDEF0, розроблено технологію управління організаційними змінами, що, на підставі сформованих декомпозицій, визначає етапність виконання організаційних змін з можливістю практичного застосування в умовах підприємств промислово-виробничого спрямування. Застосування технології забезпечує трансформацію організаційного механізму з приведенням його у відповідність до високої нестабільності умов функціонування підприємства.

7. Доведено визначальний вплив кадрового забезпечення на дієвість організаційного механізму за рахунок кваліфікації персоналу та швидких темпів цифровізації. На підставі уточнення змісту понять «кадри», «персонал» й «кадрове забезпечення» розроблено науково-методичне підґрунтя розвитку кадрового забезпечення й трансформації організаційного механізму. Виходячи з аналітично обґрунтованого змісту ключових проблем, зокрема під впливом такої загрози як війна, розглянуто кадрове забезпечення як систему з уточненням суті усіх основних компонентів, тобто функцій, принципів, методів, засобів та інструментів. Обґрунтовано цільове спрямування основних заходів, що реалізують на підставі кадрового забезпечення в ході трансформації організаційного механізму, зокрема в частині залучення у формі тимчасових працівників студентів і пенсіонерів, а також утворення сприятливих умов для повернення ветеранів до цивільного життя, що в сукупності посилює

конкурентні позиції підприємства в поточних умовах високого рівня «кадрового голоду».

8. Обґрунтовано, що поточна динамічність умов для підприємств промислово-виробничого спрямування провокує виникнення невідповідності стосовно такої важливої складової як організаційний механізм. Необхідне покращення визначається кадровим забезпеченням, але результативність таких змін, зокрема за рахунок гнучкості, потребує пріоритетного задіяння певної частини складових відповідної системи, які в найбільшій мірі відповідають характеру ключових проблем. Розроблений методичний підхід забезпечує формування оптимальної конфігурації кадрового забезпечення, включаючи функції, принципи, методи й інструменти, що сприяє реалізації трансформаційних змін в організаційному механізмі з цільовою орієнтацією на ситуаційне осучаснення й зростання дієвості попри високий рівень нестабільності функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В. Я., Маренич Т. Г. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарств. *Економіка АПК*. 2005. № 10. С. 14–18.
2. Андріїв Н. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці. Теоретичні та практичні аспекти. Львів : Растр-7, 2025. 320 с.
3. Андрухович Д. Р. Вітчизняні підприємства у воєнний період і заходи їх державної підтримки. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023. №1. С. 63–84.
4. Аристотель. Твори. Київ: Наукова думка, 1975. 287 с.
5. Базилевич В. Д. Економічна теорія: політекономія. Київ : Знання-Прес, 2006. 615 с.
6. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
7. Баластрик Л. О., Транченко Л. В. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Теоретичні і прикладні питання економіки*. 2005. Вип.7. С. 188–195.
8. Балог А. Г., Кусик Н. Л. Структура сучасних механізмів формування стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2009. № 21. С. 35–41.
9. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків : Харк. нац. екон. ун-т., 2009. 20 с.
10. Бичкова Н. В. Стійкість розвитку сучасної корпорації у контексті системно-синергетичного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №3. С. 90–93.
11. Білецька Н. П. Використання маркетингових досліджень на ринку поліграфічної продукції. *Наукові записки*. 1999. № 1. С. 106–108.

12. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту. Київ : Ніка-Центр, 1999. 592 с.
13. Бланк І. А. Управління активами. Київ : Ніка-Центр, 2000. 720 с.
14. Бобровник В. М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №6. Т.3. С. 173–178.
15. Бойко О. Б. Формування ефективного організаційного механізму управління машинобудівним підприємством. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 26–32.
16. Бугаєва М.В. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр., Вип. 10 (43). Кропивницький, ЦНТУ, 2023. С. 17-36. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).17-36](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).17-36) URL: <https://economics.kntu.kr.ua/archive/43.html>
17. Василенко В. А. Організаційно-циклічна і структурно-функціональна модель розвитку організації. *Культура народів Причорномор'я*. 2021. №3. С. 100–107.
18. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 [уклад. та голов. ред. В.Т. Бусел]. Київ : Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
19. Верхоляд І. М. Інвестиційний механізм підприємства: принципи побудови, складові та особливості реалізації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 9. С. 410–415.
20. Верхоглядова Н. І., Кононова І. В. Нестійкий розвиток підприємства: суть і визначальні чинники. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №7. С. 14–18.
21. Габор В. С. Формування механізму ефективного господарювання сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 101–104.
22. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид.

ХНЕУ, 2010. 236 с.

23. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С. 71–75.

24. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. *Вісник ПДАТУ*. 2012. № 14. С. 72–78.

25. Гальчинський А. С. Методологія складних систем. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 4–18.

26. Гончаренко О. Г. Соціально-економічна система як об'єкт міждисциплінарних наукових досліджень. *Науковий вісник Сіверщини*. 2019. №1(2). С. 39–51.

27. Градова А. П. Стратегія економічного управління підприємством. Київ : Основи, 1999. 211 с.

28. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства. Київ : ЦУЛ, 2010. 304 с.

29. Грищенко Г. О. Трансформація фінансово-економічних систем: теоретичні положення. *Вісник ЖДТУ*. 2012. С. 359–363.

30. Грінченко Р. В. Аналіз компонентів середовища функціонування підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 2(27). С. 9–12.

31. Грузнов І. І. Організаційно-економічні механізми управління. Одеса: Астропрінт, 2000. 92 с.

32. Даниленко В. А. Синергетичний підхід в дослідженні стійкості економічних систем. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2009. Вип. 12. С. 54–59.

33. Демиденко В. О. Гомеостаз у теорії та практиці муніципального права як комплексної галузі України. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2019. №2(18). С. 109–115.

34. Діденко В. М. Менеджмент. Київ : Кондор, 2008. 584.

35. Дослідження стану бізнесу в Україні. URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>.
(дата звернення 14.11.2025)
36. Друкер П. Ф. Завдання менеджменту в XXI столітті. Київ : Перспектива, 2018. 286 с.
37. Економічна енциклопедія: у 3-х томах. Т. 3 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2002. 952 с.
38. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси держави, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ : КНТЕУ, 2001. 309 с.
39. Живко О. В., Янечко С. В., Зайцев М. Є., Одинець Р. В. Смарт концепція управління інноваційно-адаптаційним розвитком підприємств промисловості в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №1(283). С. 15–25.
40. Журило І. В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення: монографія. Кіровоград : ПВД «Мавік», 2007. 215 с.
41. Забродский В. А., Клебанова Т. С., Скурихін В. І. Аналіз і попередження функціонування підприємства. Київ : НААН, 1994. 77 с.
42. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК. Київ : Вища школа, 1992. 367 с.
43. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
44. Загороднюк О. В. Поняття організаційної структури та структури управління сільськогосподарських підприємств і фактори, що їх визначають. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9. С. 45–48.
45. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. №6(61). С. 69–78.
46. Заярнюк, О., Сторожук, О., & Сокурєнко, О. (2024). Організація ІТ-бізнесу: особливості менеджменту в контексті соціальної відповідальності в

умовах війни. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-27>

47. Зелінська А. М., Тарасович Л. Ю., Лавриненко С. О. Цифрові компетенції як основа трансформації професійної освіти майбутніх менеджерів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-51> (дата звернення 14.12.2025)

48. Ілляшенко О. В. Механізм функціонування системи економічної безпеки підприємства: підхід до побудови. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1), с. 160–168.

49. Калина А. В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2015. Вип. 2. С. 144–148

50. Кант І. Критика чистого розуму ; пер. з нім. Ю. В. Федорченка. Київ : Юніверс, 2000. 504 с.

51. Капаруліна І. М. Природа та моделі розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. №7. С. 76–82.

52. Капліна О., Зайченко Д. Оцінка конкурентоспроможності. *Маркетинг*. 2005. № 4. С. 24–38.

53. Касьянова Н. В., Філь К. В. Підходи до подолання невизначеності стратегічної інформації. *Актуальні проблеми розвитку економіки*. 2007. №10(76). С. 103–109.

54. Клебанова Т. С., Бондар О. М., Мазенков О. В. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління : монографія ; за ред. О. В. Мазенкова. Харків : ІНЖЕК, 2003. 272 с.

55. Коваленко В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *European journal of economics and management*. 2018. vol. 2. С. 75–81.

56. Козаченко Г. В. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості. Ін-т економіки промисловості НАН України. Донецьк, 1998. 240 с.

57. Колісніченко П. Т. Загрози, ризики та небезпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24. С. 56–59.

58. Кондратьєва Т. В. Точки біфуркації на траєкторії розвитку соціально-економічних систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2 (40). С. 39–44.

59. Копитко М. І. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки університету КРОК*, 2023. № 1 (69). С. 60–69. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-60-69>

60. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень сили управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №4(80). С. 63–68.

61. Копитко М. І., Пацула О. І. Тактичні інструменти економічного розвитку підприємств та акціонерних товариств в умовах євроінтеграції. *Успіхи і досягнення у науці*, 2025 № 11(21). С. 769–780. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-769-780](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-769-780)

62. Копитко М. І., Ткачук Д. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. №1 (73). С. 132–138. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>

63. Коренюк П. І., Чекалова Н. Е., Лагода Л. В. Удосконалення управління організаційним розвитком підприємства на прикладі ПАТ «Українська залізниця». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. №33. С. 4–12.

64. Корж М. А. Інституційні обмеження прямого іноземного інвестування та напрями їх подолання. *Наукові праці НДФІ*. 2014. Вип. 3. С. 77–88.

65. Корчевська Л. О. Синергетичне управління економічною безпекою підприємства. *Економіка розвитку*. 2016. №3(79). С. 48–57.
66. Корягіна С. В. Дослідження розвитку підприємств на стадіях їхнього життєвого циклу. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 4 (554). С. 24–29.
67. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С. 201–208.
68. Котковський В. В., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистого потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3. С. 228–235.
69. Коцко Т. А. Чинники структурної трансформації економіки України: аналіз крізь призму економічної безпеки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23. С. 89–93.
70. Кравцев С. Ця зима стане викликом для українського бізнесу: чому так – які перспективи. 2022. URL : <https://money.comments.ua/ua/news/economy/cya-zima-stane-viklikom-dlya-ukrainskogo-biznesu-chomutak-yaki-perspektivi-704748.html> (дата звернення 13.11.2025)
71. Краснолуцька О. В. Діагностика механізму управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 531–534.
72. Кривов'язюк І. В., Колісниченко І. О. Оцінка дієвості механізму регулювання економічної конкуренції. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2006. Т.1. Вип. 213. С. 136–144.
73. Круш П. В., Овчаренко А. Ю. Теоретичні засади антикризового управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2011. Вип. 6. С. 129–135.
74. Кубатко А. В., Мельник Л. Г. Вплив флуктуацій на розвиток соціально-економічних систем. *Механізм регулювання економіки*. 2012. №4. С. 66–73.

75. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки. Київ : Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2004, 250 с.
76. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
77. Куркін М. В., Понікаров В. Д., Назаренко Д. В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств. Харків: ФОП Павленко О.Д.; ВД «ІНЖЕК», 2010. 388 с.
78. Левчинський Д. Л., Ступнікер Г. Л., Каширнікова І. О., Зозуля Н. В. Підприємництво в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 110–114.
79. Лепейко Т. І., Мазоренко О. В. Розкриття сутності функціонування та розвитку підприємства *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2007. Вип. 232: Т. V. С. 1226–1231.
80. Лепьохін О. В. Безпекові підходи до сутнісно-змістовного наповнення категорії «життєдіяльність підприємства». *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 4 (36). С. 168–175.
81. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 580 с.
82. Ліпкан В. А. Національна безпека України. Київ : Кондор. 2006. 552 с.
83. Ліхоносова Г. С. Доцільність регулювання гомеостазу соціально-економічного відторгнення на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. С. 92–96.
84. Лукінов І. Наслідки і перспективи перетворення в економіці України. *Економіка України*. 1995. №12. С. 4–18.
85. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №1. С. 126–135.

86. Мельников О. В. Сталий розвиток інформаційної сфери України. Напрями та перспективи. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 390 с.
87. Мескон М., Альберт М, Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ : Промінь, 1997. 704 с.
88. Мишко О. В. Фінансове планування як механізм управління грошовими потоками підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL : <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvnaekono.mika&s=%3C/p%3E%3Cp%20id=&z=2613> (дата звернення 21.09.2025)
89. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
90. Мохонько Г. А. Вплив нестабільного ринкового середовища на стратегічну стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №20. С. 49–53.
91. Мочерний С. В. Політекономія. Київ : Вікар, 2005. 386 с.
92. Надтока Т. Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. *Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем* : монографія / за заг. ред. О. В. Мартякової. Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. С. 564–569.
93. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2011. 20 с.
94. Намлієва Н. В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №2(47). С. 150–157.
95. Нестеренко В. Ю. Кадрове забезпечення промислових підприємств в умовах війни. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 листопада 2025 р., м. Львів). Львів : ЛДУВС, 2025. С. 302–305.
96. Нестеренко В. Ю. Кадрове забезпечення функціонування промислових підприємств в умовах військового стану. *Цифрова економіка та*

економічна безпека. 2025. №4(19). URL :
<https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/807/777>

97. Нестеренко В. Ю. Механізм адаптації промислових підприємств до функціонування в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (5 червня 2025 р., м. Кропивницький). Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 130–132.

98. Нестеренко В. Ю. Організаційний механізм функціонування підприємства: методичні засади формування. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. №9(19). С. 671–679. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-671-679](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-671-679)

99. Нестеренко В. Ю. Організаційний підхід до забезпечення функціонування підприємств промисловості в умовах військового стану. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. 13(46). С. 234–240. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.234-240](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.234-240)

100. Нестеренко В. Ю. Функціонування промислових підприємств в умовах військового стану. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. №6. С. 157–163. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-19S](https://doi.org/10.60022/2(6)-19S)

101. Нікітченко Т. О. Синергетичний підхід до управління змінами на підприємстві. *Агросвіт*. 2015. №23. С. 58–61.

102. Новий словник української мови / уклад. В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. Київ: Вид-во «Аконіт», 2008. 864 с.

103. Опалько В. В. Синергетичний підхід до дослідження соціально-економічних систем. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.17. С. 3–8.

104. Організація і управління виробництвом: нафтогазовий комплекс / за ред. О. І. Лесюка. Івано-Франківськ: Промінь-Д, 1999. 250 с.

105. Орлов В. М. Методичні засади щодо визначення дієвості організаційної структури управління на телекомунікаційних підприємствах з урахуванням стадії життєвого циклу. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 413–422.

106. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика. Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-svitoviy-dosvid-i-ukrainska-praktika> (дата звернення 14.12.2025)

107. Освітньо-кваліфікаційна диспропорція ринку праці України: сучасні реалізації та перспективи. Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osvitno-kvalifikatsiyni-dysproportsiyi-rynku-pratsi-ukrayiny> (дата звернення 14.12.2025)

108. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення 14.12.2025)

109. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Київ: Кондор, 2006. 664 с.

110. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2024 р. 86 с.

111. Панкратова Н. Д., Недашківська Н. І., Гайко Г. І., Білецький В. С. Оцінювання екологічних ризиків розвитку підземної транспортної інфраструктури методом ВОСР. *Вісник Харків. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна. Сер. Геологія. Географія. Екологія*, 2021. Вип. 55. С. 285–298.

112. Петрухан-Щербакова Л. Ю. Поняття «ефективності» в соціальній роботі у спадщині Мірін Елен Річмонд. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. Вип. 1. С. 20–23.

113. Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 81–87.

114. Побережна З. Концепція формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Держава та регіони*. 2020. №3(114). С. 132–139.

115. Попов С. М. Гомеостаз в механізмі зворотних зв'язків біологічних, технічних і соціальних систем. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2011. № 958. С. 92–101.
116. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4988> (дата звернення 17.09.2025)
117. Потравка Л. Сутність, зміст та етапи трансформації соціально-економічної системи. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2014. Вип. 19. С. 192–200.
118. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2006. 496 с.
119. Рибак С. О., Лазебник Л. Л. Таксономія дефініцій фінансової сфери. *Економічна теорія*. 2007. № 2. С. 34–45.
120. Рижов С. В. Актуальні питання проблем безпеки життєдіяльності в сучасний період. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. № 47. С. 255–263.
121. Сардак С. Е. Механізм управління соціально-економічною системою. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. №1(8). С. 191–201.
122. Семикіна, М., Сторожук, О. Організаційно-економічні механізми функціонування та корпоративного розвитку підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-101>
123. Семикіна, М., Сторожук, О., & Савеленко, Г. Управління економічною безпекою та мінімізація воєнних ризиків підприємств реального сектору економіки в умовах цифрових змін. *Економіка та суспільство*. 2026. (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-23>
124. Сеньківський В. М., Піх І. В., Мельников О. В. Метод ранжування факторів впливу на якість технологічних процесів. *Поліграфія і видавнича справа*. 2013. № 1–2 (60–61). С. 33–41

125. Сидоренко В. В. Кваліфікаційний розрив (skills gap) на ринку праці України: стан та механізми його подолання. *Вісник післядипломної освіти*. 2024. Вип. 25(57). С. 191–211.
126. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. Київ: Головна редакція УРЕ, 1985. 966 с.
127. Словник української мови. URL : <http://sum.in.ua>. (дата звернення 12.10.2025)
128. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL : <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.11.2025)
129. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2011. № 714. С. 155–161.
130. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*. 2010. № 2 (52). С. 287–291.
131. Тридід О. М., Кавун С. В. Аналітичний огляд стану безпеки у банківській сфері. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2014. Вип. 1. С. 22–34.
132. Управління життєдіяльністю підприємств промисловості : монографія / О. М. Ястремська та ін.; за заг. ред. Ястремської О. М., Верещагіної Г. В. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 432 с.
133. Управління конкурентоспроможністю підприємства / М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.,
134. Управління персоналом / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. 240 с.
135. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. №1. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e\)journals/DeVr/2008\)01/O_Fedorchak.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e)journals/DeVr/2008)01/O_Fedorchak.pdf) (дата звернення 24.10.2025)
136. Філософія управління персоналом: монографія / [Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін.] ; за ред. В. Г. Воронкової. Запоріжжя : ЗДІА, 2005. 472 с.

137. Філософський енциклопедичний словник / [укладачі: В.І. Шинкарук, О.П. Горлач, В.П. Горленко та ін.]. Київ: Інститут філософії НАН України, 2002. 632 с.
138. Фінансова безпека машинобудівного підприємства: методичні засади формування та забезпечення / за ред. Штангрет А. М. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 240 с.
139. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: пер. з англ. Київ : Основа, 2012. 332 с.
140. Харрінгтон Дж. Удосконалення управління змінами: мистецтво покращення змін / пер. В. Загребельний. Київ: Основа, 2008. 188 с.
141. Ціх Г., Кухній Л. Теоретико-методологічні засади підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 337–343.
142. Череп А. В., Корженевська В. М. Формування системи антикризового управління підприємством. *Держава і регіони*. 2015. №4(85). С. 97–101.
143. Черничко Т. В., Грицько В. В., Мигович А. О. Сучасні тенденції, роль та перспективи розвитку підприємств малого бізнесу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 55 Т. 27. С. 29–34.
144. Чухно А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 60–67.
145. Шалімова Н. С., Ніколаєв І. В. Стратегічні засади інноваційного розвитку підприємств в умовах глобальної економічної трансформації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. №1. 59-62 pp. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-13>
146. Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій : аналітичні матеріали. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf. (дата звернення 17.09.2025)

147. Шкарлет С. М., Гонта О. І., Маргасова В. Г., Дубина М. В. Механізм формування системи парабанківських посередників на фінансовому ринку в контексті забезпечення економічної безпеки України: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2014. 272 с.
148. Шталь Т. В., Бунчикова Т. С. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності зовнішнього середовища міжнародного бізнесу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/735/707> (дата звернення 24.09.2025)
149. Штефан Л. В. Педагогічна система в синергетичних вимірах. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2010. №6. С. 403–410.
150. Щербіна В. В. Соціальні теорії організації. Київ: Академія, 2000. 304 с.
151. Янченко Н. В., Харлан А. В. Шляхи подолання дефіциту робітничих кадрів і промислових спеціалістів. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 125–120.
152. Alvar O. Elbing. On the Applicability of Environmental Models. *Contemporary Management* / J. W. McGuire, en. Englewood Cliffs; N. J.: Prentice – Hall, 1974. P. 283.
153. Bell D. The coltural contridictions of capitalism. NY., 1976.
154. Casti J. Connectivity, complexity, and catastrophe in large-scale systems (International series on applied systems analysis). New York, USA: J. Wiley, 1979. 203 p.
155. Drach, I., & Yevtushenko, H. Managerial decision-making in the field of intellectual property on the basis of multiple-criteria decision analysis. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. No1, 207–217.
156. Gowdy J. M. Coevolutionary Economics: The Economy, Society, and the Environment. Boston etc. : Kluwer, 1994. P. 1–2.
157. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard*

Business Review. 1972. Vol. 50. Issue 4. P. 37–46.

158. Farouq Ahmad Faleh Alazzam, Iryna Safronska, Svitlana Rodchenko, Tetiana Kornieieva, Oleksii Zaiarniuk, Yuriy Kushnir. Re-engineering of business of machine-building enterprises: increasing the efficiency of commercial activities. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Volume 1 (54), 2024. P. 440-450. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4275>

159. Lazar C. G. The economic crisis – a factor of organizational change in public institutions in Romania URL: http://www.nispa.org/conf_paper_detail.php?cid=18&p=1775&pid (дата звернення 21.12.2025)

160. Saaty T. L. How to make and justify a decision: the analytic hierarchy process. Part 1. Examples and Applications. *Systems Research and Information Technology*. 2002. No1. P. 95–108.

161. Saaty T. L. Theory of the Analytic Hierarchy Process. Part 2.1. *Systems Research and Information Technology*. 2003. No1. P. 48–71.

162. Saaty T. L. Theory Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes- Examples, Part 2.2. System research and information technologies. 2003. No2. P. 7–33.

163. Saaty T. L. The Analytic Network Process. Examples. Part 2.3. System research and information technologies. 2003. No4. P. 7–23.

164. Saaty T. L. & Vargas L. G. Decision Making with the Analytic Network Process. Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks. 2nd Ed. NY, 2013

165. Schumpeter J. A. Das wissenschaftliche Lebenswerk Eugen von Böhm-Bawerks. *Zeitschrift für Volkswirtschaft, Sozialpolitik und Verwaltung*. 1914. T. 23. P. 454–528.

166. Shtangret A. M., Korzh H. I., Yatsiuk R. A., Olyanyshen T. V., Melnikov A. V. Ordering factors that determine the activity of market participants in a war-torn country considering semantic network predicates. *Mathematical Modeling and Computing*. 2025. Vol. 12, No3. P. 794–802

167. Stanislavyk O.V., Kovalenko O.M., Badiul V.V. Management tools for information-analytical support of digitization of innovative development of industrial enterprises under conditions of global transformations. Наукові перспективи. Серія «Економіка». 2024. № 10(52). С. 354-372. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-354-372](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-354-372)

168. Webster's Revised Unabridged Dictionary. The University of Chicago, 1913. p. 1465. – URL : <http://machaut.uchicago.edu/?resource=Webster%27s&word=system&use1913=on> (дата звернення 12.10.2025)

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Результати оцінювання дієвості організаційного механізму

ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» (ТЗОВ «МС»),

розраховано автором

№	Показник першого рівня/груповий показник/інтегральний показник	до 2019 р.	2019-2021 рр.	2022-2024 рр.
1.	Статична складова			
1.1.	Формування матеріально-технічної основи управління підприємством (0,1)	0,74/0,08	0,68/0,07	0,71/0,08
1.2.	Покращення інформаційного забезпечення управління (0,15)	0,45/0,07	0,48/0,08	0,52/0,08
1.3.	Організування кадрового забезпечення (0,15)	0,53/0,08	0,58/0,09	0,64/0,1
1.4.	Побудова корпоративної культури (0,15)	0,71/0,11	0,64/0,1	0,68/0,11
1.5.	Адаптація організаційної структури (0,2)	0,58/0,12	0,5/0,1	0,63/0,13
1.6.	Удосконалення процесу управління (0,2)	0,62/0,13	0,57/0,12	0,64/0,13
1.7.	Адміністрування та контроль управлінських рішень (0,1)	0,65/0,07	0,68/0,07	0,7/0,07
	Груповий показник (0,4)	0,66/0,27	0,63/0,26	0,7/0,28
2.	Динамічна складова			
2.1.	Моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх змін (0,15)	0,5/0,08	0,63/0,1	0,7/0,11
2.2.	Виявлення й розпізнавання фактів, що потребують змін (0,15)	0,53/0,08	0,51/0,08	0,52/0,08
2.3.	Розроблення альтернативних варіантів та вибір поміж них оптимального (0,25)	0,54/0,14	0,57/0,15	0,6/0,15
2.4.	Виконання організаційних змін (0,25)	0,5/0,13	0,61/0,16	0,7/0,18
2.5.	Контроль та внесення необхідних коректив (0,2)	0,61/0,13	0,7/0,14	0,65/0,13
	Груповий показник (0,6)	0,56/0,34	0,63/0,38	0,65/0,39
	Інтегральний показник	0,61	0,64	0,67

Таблиця А.2

**Результати оцінювання дієвості організаційного механізму
ПрАТ «Дніпропетровський комбінат харчових концентратів»
(ПрАТ «ДКХК»), розраховано автором**

№	Показник першого рівня/груповий показник/інтегральний показник	до 2019 р.	2019-2021 рр.	2022-2024 рр.
1.	Статична складова			
1.1.	Формування матеріально-технічної основи управління підприємством (0,1)	0,65/0,07	0,68/0,07	0,64/0,07
1.2.	Покращення інформаційного забезпечення управління (0,15)	0,6/0,09	0,58/0,09	0,65/0,1
1.3.	Організування кадрового забезпечення (0,15)	0,73/0,11	0,75/0,12	0,7/0,11
1.4.	Побудова корпоративної культури (0,15)	0,78/0,12	0,75/0,12	0,77/0,12
1.5.	Адаптація організаційної структури (0,2)	0,54/0,11	0,58/0,12	0,64/0,13
1.6.	Удосконалення процесу управління (0,2)	0,63/0,13	0,67/0,14	0,68/0,14
1.7.	Адміністрування та контроль управлінських рішень (0,1)	0,74/0,08	0,73/0,08	0,8/0,08
	Груповий показник (0,4)	0,71/0,29	0,74/0,3	0,75/0,3
2.	Динамічна складова			
2.1.	Моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх змін (0,15)	0,53/0,08	0,62/0,1	0,65/0,1
2.2.	Виявлення й розпізнавання фактів, що потребують змін (0,15)	0,5/0,08	0,65/0,1	0,68/0,11
2.3.	Розроблення альтернативних варіантів та вибір поміж них оптимального (0,25)	0,7/0,18	0,73/0,19	0,77/0,2
2.4.	Виконання організаційних змін (0,25)	0,63/0,16	0,61/0,16	0,65/0,17
2.5.	Контроль та внесення необхідних коректив (0,2)	0,74/0,15	0,75/0,15	0,78/0,16
	Груповий показник (0,6)	0,65/0,39	0,7/0,42	0,74/0,45
	Інтегральний показник	0,68	0,72	0,75

Таблиця А.3

Результати оцінювання дієвості організаційного механізму
ПрАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат» (ПрАТ «ІМКК»),
розраховано автором

№	Показник першого рівня/груповий показник/інтегральний показник	до 2019 р.	2019-2021 рр.	2022-2024 рр.
1.	Статична складова			
1.1.	Формування матеріально-технічної основи управління підприємством (0,1)	0,68/0,07	0,6/0,06	0,51/0,06
1.2.	Покращення інформаційного забезпечення управління (0,15)	0,62/0,1	0,54/0,09	0,41/0,07
1.3.	Організування кадрового забезпечення (0,15)	0,52/0,08	0,49/0,08	0,41/0,07
1.4.	Побудова корпоративної культури (0,15)	0,5/0,08	0,45/0,07	0,42/0,07
1.5.	Адаптація організаційної структури (0,2)	0,54/0,11	0,53/0,11	0,45/0,09
1.6.	Удосконалення процесу управління (0,2)	0,4/0,08	0,38/0,08	0,37/0,08
1.7.	Адміністрування та контроль управлінських рішень (0,1)	0,6/0,07	0,6/0,06	0,57/0,06
	Груповий показник (0,4)	0,59/0,24	0,55/0,22	0,5/0,2
2.	Динамічна складова			
2.1.	Моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх змін (0,15)	0,42/0,07	0,37/0,06	0,35/0,06
2.2.	Виявлення й розпізнавання фактів, що потребують змін (0,15)	0,3/0,05	0,3/0,05	0,3/0,05
2.3.	Розроблення альтернативних варіантів та вибір поміж них оптимального (0,25)	0,38/0,1	0,35/0,09	0,32/0,08
2.4.	Виконання організаційних змін (0,25)	0,4/0,1	0,36/0,09	0,32/0,08
2.5.	Контроль та внесення необхідних коректив (0,2)	0,52/0,11	0,42/0,09	0,4/0,08
	Груповий показник (0,6)	0,43/0,26	0,38/0,23	0,35/0,21
	Інтегральний показник	0,5	0,45	0,41

Таблиця А.4

Результати оцінювання дієвості організаційного механізму
ПАТ «Гребінківський машинобудівний завод» (ПАТ «ГМЗ»),
розраховано автором

№	Показник першого рівня/груповий показник/інтегральний показник	до 2019 р.	2019-2021 рр.	2022-2024 рр.
1.	Статична складова			
1.1.	Формування матеріально-технічної основи управління підприємством (0,1)	0,74/0,08	0,71/0,08	0,72/0,08
1.2.	Покращення інформаційного забезпечення управління (0,15)	0,65/0,1	0,67/0,1	0,68/0,11
1.3.	Організування кадрового забезпечення (0,15)	0,67/0,1	0,61/0,1	0,58/0,09
1.4.	Побудова корпоративної культури (0,15)	0,72/0,11	0,7/0,11	0,68/0,11
1.5.	Адаптація організаційної структури (0,2)	0,65/0,13	0,7/0,14	0,69/0,14
1.6.	Удосконалення процесу управління (0,2)	0,61/0,13	0,62/0,13	0,6/0,12
1.7.	Адміністрування та контроль управлінських рішень (0,1)	0,78/0,08	0,75/0,08	0,71/0,08
	Груповий показник (0,4)	0,73/0,3	0,74/0,3	0,73/0,3
2.	Динамічна складова			
2.1.	Моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх змін (0,15)	0,45/0,07	0,5/0,08	0,52/0,08
2.2.	Виявлення й розпізнавання фактів, що потребують змін (0,15)	0,5/0,08	0,48/0,08	0,54/0,09
2.3.	Розроблення альтернативних варіантів та вибір поміж них оптимального (0,25)	0,72/0,18	0,71/0,18	0,69/0,18
2.4.	Виконання організаційних змін (0,25)	0,63/0,16	0,61/0,15	0,64/0,16
2.5.	Контроль та внесення необхідних коректив (0,2)	0,72/0,15	0,7/0,14	0,68/0,14
	Груповий показник (0,6)	0,64/0,39	0,63/0,38	0,65/0,39
	Інтегральний показник	0,69	0,68	0,69

Таблиця А.5

Результати оцінювання дієвості організаційного механізму**ПАТ «Карліський машинобудівний завод» (ПАТ «КМЗ»),***розраховано автором*

№	Показник першого рівня/груповий показник/інтегральний показник	до 2019 р.	2019-2021 рр.	2022-2024 рр.
1.	Статична складова			
1.1.	Формування матеріально-технічної основи управління підприємством (0,1)	0,74/0,08	0,71/0,087	0,69/0,07
1.2.	Покращення інформаційного забезпечення управління (0,15)	0,63/0,1	0,65/0,1	0,7/0,11
1.3.	Організування кадрового забезпечення (0,15)	0,71/0,11	0,63/0,1	0,65/0,1
1.4.	Побудова корпоративної культури (0,15)	0,72/0,11	0,68/0,11	0,61/0,1
1.5.	Адаптація організаційної структури (0,2)	0,54/0,11	0,62/0,13	0,67/0,14
1.6.	Удосконалення процесу управління (0,2)	0,65/0,13	0,68/0,14	0,71/0,15
1.7.	Адміністрування та контроль управлінських рішень (0,1)	0,75/0,08	0,78/0,08	0,78/0,08
	Груповий показник (0,4)	0,72/0,29	0,74/0,3	0,75/0,3
2.	Динамічна складова			
2.1.	Моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх змін (0,15)	0,48/0,08	0,54/0,09	0,62/0,1
2.2.	Виявлення й розпізнавання фактів, що потребують змін (0,15)	0,54/0,09	0,58/0,09	0,6/0,09
2.3.	Розроблення альтернативних варіантів та вибір поміж них оптимального (0,25)	0,65/0,17	0,6/0,15	0,62/0,16
2.4.	Виконання організаційних змін (0,25)	0,423/0,11	0,45/0,12	0,6/0,15
2.5.	Контроль та внесення необхідних коректив (0,2)	0,72/0,15	0,7/0,14	0,73/0,15
	Груповий показник (0,6)	0,6/0,36	0,59/0,36	0,65/0,39
	Інтегральний показник	0,65	0,66	0,69

Таблиця А.6

Результати оцінювання дієвості організаційного механізму
ПАТ «Верхньодніпровський ливарно-механічний завод ім. 1-го
Травня» (ПАТ «ВЛМЗ»), розраховано автором

№	Показник першого рівня/груповий показник/інтегральний показник	до 2019 р.	2019-2021 рр.	2022-2024 рр.
1.	Статична складова			
1.1.	Формування матеріально-технічної основи управління підприємством (0,1)	0,65/0,07	0,63/0,07	0,61/0,07
1.2.	Покращення інформаційного забезпечення управління (0,15)	0,54/0,08	0,54/0,09	0,55/0,09
1.3.	Організування кадрового забезпечення (0,15)	0,72/0,11	0,7/0,11	0,65/0,1
1.4.	Побудова корпоративної культури (0,15)	0,71/0,11	0,63/0,1	0,56/0,09
1.5.	Адаптація організаційної структури (0,2)	0,48/0,1	0,52/0,11	0,51/0,11
1.6.	Удосконалення процесу управління (0,2)	0,62/0,13	0,6/0,12	0,6/0,12
1.7.	Адміністрування та контроль управлінських рішень (0,1)	0,72/0,08	0,74/0,08	0,75/0,08
	Груповий показник (0,4)	0,68/0,28	0,68/0,28	0,66/0,27
2.	Динамічна складова			
2.1.	Моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх змін (0,15)	0,4/0,06	0,51/0,08	0,53/0,08
2.2.	Виявлення й розпізнавання фактів, що потребують змін (0,15)	0,4/0,06	0,53/0,08	0,54/0,09
2.3.	Розроблення альтернативних варіантів та вибір поміж них оптимального (0,25)	0,45/0,12	0,5/0,13	0,54/0,14
2.4.	Виконання організаційних змін (0,25)	0,4/0,1	0,5/0,13	0,57/0,15
2.5.	Контроль та внесення необхідних коректив (0,2)	0,7/0,14	0,7/0,14	0,72/0,15
	Груповий показник (0,6)	0,48/0,29	0,56/0,34	0,61/0,37
	Інтегральний показник	0,57	0,62	0,64

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Вагомість окремих функцій кадрового забезпечення, розраховано та складено автором

Відносна важливість	w_1	w_2	w_3	w_4
w_j	0,266	0,073	0,570	0,090

Таблиця Б.2

Вагомість окремих принципів кадрового забезпечення, розраховано та складено автором

Відносна важливість	w_1	w_2	w_3	w_4	w_5
w_j	0,131	0,263	0,510	0,063	0,032

Таблиця Б.3

Вагомість окремих методів кадрового забезпечення, розраховано та складено автором

Відносна важливість	w_1	w_2	w_3	w_4	w_5	w_6
w_j	0,071	0,354	0,250	0,117	0,165	0,043

Таблиця Б.4

Вагомість окремих засобів кадрового забезпечення, розраховано та складено автором

Відносна важливість	w_1	w_2	w_3	w_4	w_5
w_j	0,173	0,373	0,261	0,113	0,079

Таблиця Б.5

Вагомість окремих інструментів кадрового забезпечення, розраховано та складено автором

Відносна важливість	w_1	w_2	w_3	w_4	w_5	w_6
w_j	0,108	0,085	0,218	0,194	0,321	0,073

Таблиця Б.6

Вектори пріоритетів проблем, актуалізованих війною, відносно складових функцій кадрового забезпечення,

Проблеми	Відносна вага альтернатив відносно критеріїв, u'_{ij}			
	K11	K12	K13	K14
П1	0,056	0,101	0,048	0,074
П2	0,142	0,224	0,124	0,173
П3	0,492	0,379	0,556	0,406
П4	0,309	0,295	0,271	0,346

Таблиця Б.7

Вектори пріоритетів проблем, актуалізованих війною, відносно складових принципів кадрового забезпечення, розраховано та складено автором

Проблеми	Відносна вага альтернатив відносно критеріїв, u'_{ij}				
	K21	K22	K23	K24	K25
П1	0,051	0,044	0,039	0,069	0,099
П2	0,107	0,089	0,086	0,123	0,134
П3	0,552	0,593	0,635	0,428	0,413
П4	0,289	0,273	0,239	0,379	0,353

Таблиця Б.8

Вектори пріоритетів проблем, актуалізованих війною, відносно складових методів кадрового забезпечення, розраховано та складено автором

Проблеми	Відносна вага альтернатив відносно критеріїв, u'_{ij}					
	K31	K32	K33	K34	K35	K36
П1	0,122	0,044	0,051	0,099	0,067	0,154
П2	0,193	0,090	0,108	0,134	0,121	0,242
П3	0,384	0,592	0,551	0,413	0,498	0,317
П4	0,300	0,273	0,289	0,353	0,313	0,286

Таблиця Б.9

Вектори пріоритетів проблем, актуалізованих війною, відносно складових засобів кадрового забезпечення, розраховано та складено автором

Проблеми	Відносна вага альтернатив відносно критеріїв, u'_{ij}				
	K41	K42	K43	K44	K45
П1	0,122	0,067	0,099	0,154	0,208
П2	0,192	0,120	0,134	0,241	0,248
П3	0,385	0,499	0,413	0,318	0,295
П4	0,300	0,313	0,353	0,286	0,248

Таблиця Б.10

Вектори пріоритетів проблем, актуалізованих війною, відносно складових інструментів кадрового забезпечення, розраховано та складено автором

Проб- леми	Відносна вага альтернатив відносно критеріїв, u'_{ij}					
	K51	K52	K53	K54	K55	K56
П1	0,154	0,182	0,122	0,154	0,099	0,208
П2	0,241	0,201	0,192	0,241	0,134	0,248
П3	0,318	0,376	0,385	0,318	0,413	0,295
П4	0,286	0,240	0,300	0,286	0,353	0,248

ДОДАТОК В

Вих. № 02/05-26-1

ДОВІДКА**щодо використання результатів дисертаційної роботи****Нестеренка Віталія Юрійовича****«Організаційний механізм функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану»**

Даною довідкою підтверджується, що теоретико-методичні положення та розроблені рекомендації щодо функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану набули практичного застосування.

Нестеренко В. Ю. надав інформацію щодо змін в діяльності промислових підприємств за основними видами економічної діяльності у 2010-2024 рр. із чітким окресленням суттєвості впливу основних факторів, зокрема COVID-19 та військових дій. Зроблені ним узагальнення та розроблене інформаційне поле послужили основою для моделювання трансформації загроз з наступним врахуванням в управлінні ТОВ «АЛЬЯНС-ТРЕЙДІНГ» для розроблення управлінських рішень та реалізації адаптаційних процедур.

Напрацювання Нестеренка В. Ю. щодо поточного стану й трансформації засад функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування набули практичного застосування із отриманням соціально-економічного ефекту.

Керівник

Олександр ЦЕРТІЙ

02.06.2026р.



Вих. № 22/05-26

ДОВІДКА
щодо використання результатів дисертаційної роботи
Нестеренка Віталія Юрійовича
«Організаційний механізм функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану»

Даним підтверджується, що теоретико-методичні розробки дисертанта щодо організаційного механізму функціонування підприємств в умовах військового стану застосовуються у діяльності ТОВ «ЖДТ-СЕРВІС».

Актуальність теми дисертаційного дослідження для підприємства зумовлена його належністю до промислово-виробничого сектору та необхідністю забезпечення ефективного функціонування в умовах воєнного стану.

Серед напрацювань здобувача був взятий до уваги, із подальшим впровадженням, механізм кадрового забезпечення. Ретельно обґрунтованою і своєчасною можна вважати позицію дисертанта стосовно залучення ветеранів з метою подолання «кадрового голоду». Уточнені переваги й ризики розширення такої співпраці враховані в кадровій політиці ТОВ «ЖДТ-СЕРВІС». У розробленому механізмі в достатній мірі чітко визначено послідовність виконання процедур, спрямованих на задоволення потреб підприємства у кваліфікованому персоналі, що включає планування, залучення, відбір, адаптацію, розвиток та збереження працівників.

Напрацювання Нестеренка Віталія Юрійовича щодо осучаснення методичних засад функціонування підприємства в умовах військового стану набули практичного застосування із отриманням соціально-економічного ефекту.

Керівник

22.05.2026р.



Станіслав БОРЦОВ

01-05/2026

ДОВІДКА**щодо використання результатів дисертаційної роботи****Нестеренка Віталія Юрійовича****«Організаційний механізм функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану»**

Дана довідка засвідчує, що теоретико-методологічні розробки дисертанта щодо розроблення й застосування організаційного механізму функціонування підприємств застосовуються у практичній діяльності ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш».

У відповідності до розробленого Нестеренком В. Ю. науково-практичного підходу до створення системи інформаційно забезпечення управління підприємством були внесені зміни у внутрішні положення ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» щодо інформаційних ресурсів, технологій та засобів, а також методів й процедур. Отримані результати формують необхідне інформаційне підґрунтя не лише для реалізації захисних заходів, але й своєчасного коригування діяльності ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш», що сприяє збільшенню ефективності фінансово-господарської діяльності та адаптації відповідно до динаміки процесів у сфері здійснення бізнесу, протидія яким є неможлива або ж недоцільна.

Напрацювання Нестеренка Віталія Юрійовича щодо функціонування й розвитку в умовах домінування загрози війни актуальні, а їх застосування сприяє отриманню соціально-економічного ефекту.

Керівник

15.05.2026р



Олег ЛУНГУЛ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

проспект Університетський, 8, м. Кропивницький, 25006, тел.: (0522) 55-92-34,
E-mail: rector@kntu.kr.ua; сайт: kntu.kr.ua; код згідно з ЄДРПОУ 02070950

від 20.07 2016 р. № 3315/1234 На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА
про внесок у науково-дослідну роботу

Видана аспіранту Нестеренку Віталію Юрійовичу про те, що його дисертаційне дослідження на тему: «Організаційний механізм функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану», виконане в межах науково-дослідної роботи «Удосконалення механізму підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств» (номер державної реєстрації 0116U001905). Автором досліджено специфіку функціонування промислово-виробничих підприємств, особливості трансформації управлінських та організаційних процесів під впливом воєнних ризиків; обґрунтовано роль організаційного механізму у забезпеченні конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності підприємства; сформовано систему факторів воєнного впливу на організаційний механізм функціонування підприємства та розроблено науково-практичні рекомендації щодо розвитку кадрового забезпечення й трансформації організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування, яке вирізняється аналітичним обґрунтуванням змісту ключових проблем в сфері кадрового забезпечення з наступним уточненням суті складових такої системи, а саме функцій, принципів, методів, засобів та інструментів.

Отримані Нестеренком В.Ю. наукові результати дослідження апробовані на всеукраїнських науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових виданнях, а також мають практичне значення для удосконалення організаційних механізмів управління промисловими підприємствами в умовах воєнних ризиків.

Проректор з наукової роботи
та міжнародних зв'язків



Андрій ТИХИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

проспект Університетський, 8, м. Кропивницький, 25006, тел.: (0522) 55-92-34,
 E-mail: rector@kntu.kr.ua; сайт: kntu.kr.ua; код згідно з ЄДРПОУ 02070950

Від 20.07 2016 р. № 33-15/1236

На № _____ від _____ 20__ р.

Довідка
про використання результатів наукового дослідження
у навчальному процесі

У освітній процес економічного факультету Центральноукраїнського національного технічного університету впроваджено результати дисертаційного дослідження аспіранта Нестеренка Віталія Юрійовича на тему: «Організаційний механізм функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування в умовах військового стану».

Зокрема, до навчально-методичного забезпечення освітнього процесу включені авторські розробки стосовно формування організаційного механізму функціонування підприємств в умовах військового стану, що було реалізовано у вигляді моделі організаційного механізму та визначеної етапності його побудови та покращення, а також практичні рекомендації щодо визначення й встановлення пріоритетності протидії ключовим загрозам та виконання випереджальних дій стосовно нових можливостей; оцінювання дієвості організаційного механізму функціонування підприємств промислово-виробничого спрямування; застосування технології управління організаційними змінами; розвиток кадрового забезпечення й трансформацію організаційного механізму. Окремі положення дисертаційної роботи впроваджено під час викладання навчальних дисциплін «Державне регулювання економіки», «Стратегічний та інноваційний розвиток соціально-економічних систем», «Управління змінами в стратегічному та тактичному вимірі».

Позитивним ефектом від впровадження результатів дисертаційного дослідження в освітній процес є підвищення його актуальності, практичної спрямованості та професійної орієнтованості, поглиблення знань здобувачів щодо особливостей функціонування підприємств в умовах воєнного стану, а також формування та розвиток компетентностей у сфері сучасного стратегічного управління, оцінювання дієвості організаційних механізмів, управління змінами, протидії ключовим загрозам і використання нових можливостей. Застосування авторських моделей, методичних підходів і практичних рекомендацій сприяє формуванню у здобувачів здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності, здійснювати організаційні трансформації та забезпечувати стійкість функціонування підприємств.

Проректор з наукової роботи
та міжнародних зв'язків



Андрій ТИХИЙ

ДОДАТОК Д

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Нестеренко В. Ю. Організаційний підхід до забезпечення функціонування підприємств промисловості в умовах військового стану. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. 13(46). С. 234–240. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.234-240](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.234-240)

2. Нестеренко В. Ю. Функціонування промислових підприємств в умовах військового стану. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. №6. С. 157–163. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-19S](https://doi.org/10.60022/2(6)-19S)

3. Нестеренко В. Ю. Організаційний механізм функціонування підприємства: методичні засади формування. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. №9(19). С. 671–679. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-671-679](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-671-679)

4. Нестеренко В. Ю. Кадрове забезпечення функціонування промислових підприємств в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. №4(19). URL : <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/807/777>
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-52>

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Нестеренко В. Ю. Механізм адаптації промислових підприємств до функціонування в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 5 червня 2025 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 130–132.

6. Нестеренко В. Ю. Кадрове забезпечення промислових підприємств в умовах війни. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 14 листопада 2025 р.). Львів : ЛДУВС, 2025. С. 302–305.

ДОДАТОК Е
ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. III Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» (м. Кропивницький, 5 червня 2025 р., очна форма участі).

2. Всеукраїнської науково-практичної конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (м. Львів, 14 листопада 2025 р., заочна форма участі).