

DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).75-95](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).75-95)

УДК 330:658

Андрій ШПАКОВ

д.е.н., професор кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0000-0002-7498-4271

Ярослав ГЕРАСИМЧУК

асп. кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0006-3535-3422

Ігор КОВАЛЬ

асп. кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0003-9081-1965

Юрій ВОВКОВИЧ

асп. кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0004-4446-0102

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

АНАЛІЗ РІВНЯ ВТІЛЕННЯ СИСТЕМНОЇ ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ОГЛЯДУ НА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Стаття присвячена аналізу рівня впровадження стратегічних змін на підприємствах з огляду на їхню системну продуктивність. Оскільки в умовах глобалізації та динамічних змін на ринку підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації та покращення ефективності, важливо розуміти, як системно впроваджені стратегічні зміни впливають на продуктивність компаній. Аналізуються методи оцінки продуктивності підприємств, які використовують стратегічні зміни для досягнення конкурентних переваг. Розглядаються підходи до вимірювання ефективності застосування нових бізнес-моделей, оптимізації управлінських процесів, а також використання інноваційних технологій.

Стаття також висвітлює основні труднощі та бар'єри, з якими можуть стикатися компанії при впровадженні змін, а також надає рекомендації щодо оптимізації процесів управління змінами для досягнення високих результатів. Виведення та імплементація стратегічних змін є важливим аспектом сталого розвитку підприємств, тому аналіз їх впливу на продуктивність має велике значення для розробки ефективних стратегій управління.

Робота також звертається до важливості ролі лідерства в управлінні змінами та покращенні продуктивності. Лідери підприємств повинні не лише підтримувати процес впровадження змін, але й сприяти формуванню культури інновацій та постійного вдосконалення. Лідерство, яке орієнтоване на підтримку стратегічних змін, може стати рушійною

силою для досягнення високих результатів, особливо в умовах, коли зовнішні фактори, такі як економічні кризи або технологічні зрушення, ставлять нові вимоги до адаптації. Для успішної реалізації стратегічних змін підприємства повинні приділяти увагу моніторингу та оцінці результатів. Постійне відстеження результативності впроваджених змін дозволяє своєчасно коригувати стратегії, враховуючи отримані дані про продуктивність. Методики оцінки ефективності впровадження змін можуть включати аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, а також нефінансові аспекти, зокрема задоволеність клієнтів та мотивація співробітників. Оцінка цих показників дозволяє підприємствам своєчасно визначати, чи досягнуті поставлені цілі та які аспекти потребують подальшого вдосконалення.

Ключові слова: *стратегічні зміни, продуктивність підприємства, система управління, інновації, ефективність, оптимізація, адаптація, конкурентоспроможність, бізнес-процеси.*

Вступ. В умовах постійних змін на ринку та високої конкуренції кожне підприємство повинно шукати шляхи для підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності. Одним з основних інструментів, що дозволяє досягти цього, є впровадження стратегічних змін. Стратегічні зміни включають не тільки коригування організаційних і управлінських процесів, а й впровадження інновацій, використання новітніх технологій і удосконалення бізнес-моделей. Цей процес є складним та багатограним, і важливо правильно оцінити, який вплив ці зміни матимуть на загальну продуктивність підприємства.

Системна продуктивність підприємства є важливим аспектом його загальної ефективності. Вона визначається через взаємозв'язок між усіма підрозділами організації, її внутрішніми процесами та зовнішнім середовищем. Важливим є те, що продуктивність підприємства має комплексний характер і залежить не лише від окремих результатів, а й від ефективності всієї системи. Впровадження стратегічних змін впливає на цю продуктивність через перерозподіл ресурсів, удосконалення бізнес-процесів і підвищення гнучкості організації.

Одним з основних аспектів, на які звертають увагу дослідники, є роль стратегічного управління у покращенні продуктивності підприємства. Стратегічні зміни можуть включати як організаційні трансформації, так і інноваційні підходи до управління, що дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін на ринку. Для успішного впровадження стратегічних змін важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що можуть впливати на підприємство. Важливими факторами є управлінська культура, лідерство, технологічні інновації, а також рівень підготовленості персоналу до змін.

Успішне впровадження стратегічних змін може значно покращити продуктивність підприємства, але це також вимагає постійного моніторингу та оцінки результатів. Оцінка рівня продуктивності підприємства допомагає виявити слабкі місця та оптимізувати процеси управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов. Аналіз результатів впровадження стратегічних змін є основою для коригування стратегії та визначення подальших кроків для підвищення ефективності.

Ця стаття присвячена дослідженню впливу стратегічних змін на продуктивність підприємств, а також методам оцінки ефективності цих змін. У дослідженні будуть розглянуті різні підходи до вимірювання продуктивності, а також аналіз того, як стратегічні зміни можуть бути використані для досягнення високих результатів у процесах управління.

Актуальність. У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами на ринку, важливою умовою для досягнення стабільного розвитку підприємств є ефективне управління їхньою продуктивністю. Втілення стратегічних змін є необхідною складовою процесу адаптації підприємств до нових умов ринку. У цьому контексті оцінка рівня системної продуктивності підприємств дозволяє не лише аналізувати поточні результати, але й дає можливість прогнозувати майбутній розвиток організації. Впровадження змін, зокрема через оптимізацію процесів і використання нових підходів до управління, є необхідним для забезпечення зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Стратегічні зміни часто включають адаптацію технологій, зміну організаційних структур, вдосконалення виробничих процесів та управлінських практик. Урахування рівня системної продуктивності є критично важливим для ефективної реалізації цих змін. Успішне впровадження цих змін здатне значно підвищити результативність діяльності підприємства та допомогти йому ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

Постановка проблеми. Аналіз рівня системної продуктивності підприємств є складним і багатограним завданням, що вимагає комплексного підходу. Основною проблемою є відсутність чітких методик, які дозволяють об'єктивно оцінити продуктивність на всіх етапах реалізації стратегічних змін. Підвищення продуктивності підприємства часто вимагає комплексної реорганізації, змін в управлінні, адаптації до нових технологій і підходів. Успішність цих змін залежить від здатності підприємства ефективно координувати свої ресурси та адаптувати внутрішні процеси до зовнішніх змін. Проте не всі підприємства здатні здійснити таку трансформацію без значних втрат продуктивності. Додатково, важливим є вимірювання рівня досягнутої продуктивності після реалізації стратегічних змін. Виявлення факторів, що сприяють чи

заважають досягненню бажаних результатів, є ключем до успіху в умовах динамічних змін на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Останні дослідження, що стосуються системної продуктивності підприємств, зосереджуються на оптимізації внутрішніх процесів і впровадженні стратегічних змін для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Основні публікації акцентують увагу на взаємозв'язку між стратегією підприємства, ефективністю операційної діяльності та результативністю на різних етапах життєвого циклу підприємства. Системний підхід до аналізу продуктивності полягає у визначенні ключових показників, таких як рентабельність, витрати, якість, інноваційність і швидкість адаптації до змін у ринковому середовищі. Проте, незважаючи на ці досягнення, залишаються невирішеними кілька важливих аспектів. Зокрема, недостатньо уваги приділяється інтеграції стратегічних змін у вже існуючі бізнес-процеси та адаптації підприємств до постійних технологічних інновацій. Відсутність чіткої методології вимірювання впливу стратегічних змін на системну продуктивність у реальному часі є ще однією проблемою, яку слід вирішити для досягнення більш точних результатів у порівнянні різних стратегій.

Мета даної статті. Метою цієї статті є аналіз рівня впровадження стратегічних змін у підприємствах з огляду на системну продуктивність. Дослідження спрямоване на виявлення ключових факторів, які впливають на ефективність цих змін, а також на оцінку їх впливу на загальну результативність підприємства. Стаття також має на меті розробити рекомендації щодо вдосконалення методології вимірювання продуктивності підприємств з урахуванням стратегічних змін, що дозволить оптимізувати бізнес-процеси і підвищити ефективність управління.

Виклад основної інформації. Впровадження стратегічних змін є важливою складовою для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Системна продуктивність підприємств визначає ефективність всіх процесів організації, починаючи від виробництва до управлінських аспектів. Ключовим фактором для підвищення продуктивності є чітка стратегія змін, яка дозволяє адаптувати підприємство до нових умов, оптимізувати використання ресурсів та підвищити загальну ефективність.

Підвищення рівня системної продуктивності залежить від того, наскільки ефективно підприємство реалізує стратегічні зміни, а також від правильності визначення цілей та ключових напрямків змін. Це вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища та внутрішніх процесів, а також здатності організації швидко адаптуватися до змін.

У сучасному світі, коли бізнес-пейзаж змінюється швидкими темпами через глобалізацію та постійні виклики, компанії змушені постійно

адаптувати свої стратегії та оптимізувати внутрішні процеси. Операційна ефективність організації стає ключовим показником її здатності конкурувати на ринку [4].

У рамках стратегічних змін критично важливо оцінювати досягнуту системну ефективність компанії, враховуючи не лише поточну ситуацію, але й потенційні можливості для розвитку. Така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, визначити напрямки для покращення та створити основу для прийняття обґрунтованих рішень. Вона також дає змогу оцінити рівень ефективності внутрішніх систем на основі результатів функціонування підприємств, які є складними економічними структурами. Для цього застосовуються різноманітні підходи, методики та показники, що дозволяють оцінити різні аспекти діяльності організації. Зокрема, аналізуються три основні види діяльності підприємства: основна (виробнича), фінансова та інвестиційна. Всі ці аспекти оцінюються відповідно до стандартів бухгалтерського обліку.

Операційна діяльність підприємства охоплює всі процеси, що безпосередньо пов'язані з виробництвом та реалізацією товарів чи послуг. Вона включає в себе різноманітні аспекти, які впливають на ефективність роботи підприємства, такі як управління ресурсами, виробничі процеси, фінансові операції та інвестиційну діяльність. Оцінка цих аспектів дозволяє отримати повну картину того, як функціонує організація, і визначити можливості для покращення операційної ефективності [3]. Рисунок 1 ілюструє ключові складові операційної діяльності, показуючи, як різні аспекти, такі як управління ресурсами, виробничі процеси, фінансові операції та інвестиції, впливають на загальний результат функціонування підприємства.

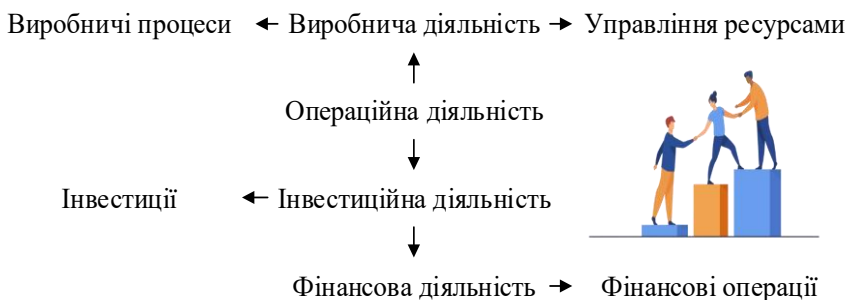


Рис. 1. Тлумачення терміну операційної діяльності
(розроблено авторами на основі [3])

Основна діяльність підприємства включає всі операції, що стосуються виробництва продукції або надання послуг. Її ефективність можна оцінити через кілька ключових показників, таких як продуктивність праці, рентабельність виробництва, коефіцієнт використання ресурсів та рівень собівартості продукції. Важливим фактором є також технологічна модернізація виробничих потужностей, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства [2].

Ефективність виробничої діяльності можна розрахувати за допомогою таких складніших формул:

1. Продуктивність праці (враховуючи різні фактори ефективності роботи):

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\sum_{i=1}^n (V_i \cdot T_i)}{\sum_{j=1}^m (L_j)}, \quad (1)$$

де: V_i — обсяг продукції, що вироблений в i -й одиниці часу (наприклад, за годину), T_i — кількість часу, витраченого на виготовлення одиниці продукції, L_j — кількість робочих одиниць праці в j -й частині підприємства.

2. Рентабельність виробництва (з урахуванням множини факторів, що впливають на виробничі витрати):

$$\text{Рентабельність виробництва} = \frac{\text{Чистий прибуток} - \sum_{k=1}^n (C_k \cdot Q_k)}{\sum_{l=1}^m (S_l \cdot X_l)} \times 100, \quad (2)$$

де: C_k — змінні витрати на одиницю продукції k , Q_k — кількість продукції k , S_l — постійні витрати для елемента l , X_l — кількість одиниць продукції, що впливає на витрати l .

Фінансова діяльність підприємства включає управління грошовими потоками, аналіз фінансової звітності, оцінку ліквідності та платоспроможності. Ключові індикатори фінансової ефективності — це коефіцієнти ліквідності, рентабельність активів, фінансова стійкість та структура капіталу. Глибокий аналіз фінансової діяльності допомагає прогнозувати майбутні фінансові ризики та знаходити можливості для зростання підприємства [5].

3. Коефіцієнт ліквідності (з урахуванням всіх активів і зобов'язань підприємства) [18]:

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = \frac{\sum_{i=1}^n (A_i \cdot L_i)}{\sum_{j=1}^m (C_j \cdot D_j)}, \quad (3)$$

де: A_i — оборотні активи підприємства i -го типу, L_i — коефіцієнт ліквідності для активу i , C_j — короткострокові зобов'язання підприємства j -го типу, D_j — коефіцієнт ліквідності для зобов'язання j -го типу.

4. Рентабельність активів (з розрахунком ефективності використання всіх активів) [18]:

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\sum_{k=1}^n (P_k \cdot A_k)}{\sum_{l=1}^m (T_l \cdot X_l)} \times 100, \quad (4)$$

де: P_k — чистий прибуток підприємства від використання активу k , A_k — середні активи підприємства k , T_l — показники використання активів l , X_l — відповідні одиниці вимірювання для активів l .

Інвестиційна діяльність включає процеси залучення та розподілу інвестиційних ресурсів, оцінку інвестиційної привабливості та ефективність капіталовкладень. Для оцінки інвестиційної ефективності застосовуються показники, такі як чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), період окупності та індекс прибутковості (PI) [14-22]. Вони дозволяють оцінити перспективність інвестиційних проєктів і їхній вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Для всебічної оцінки системної ефективності підприємства застосовуються різні методики та підходи, серед яких можна виділити збалансовану систему показників (BSC), методику оцінки економічної доданої вартості (EVA), аналіз витрат життєвого циклу (LCC) та SWOT-аналіз для виявлення ключових стратегічних факторів. Використання таких підходів дозволяє сформувати комплексну картину діяльності компанії та визначити напрямки її розвитку [7].

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства активно впроваджують інформаційні технології, які допомагають підвищити ефективність діяльності. Впровадження ERP-систем, CRM-платформ, бізнес-аналітики та автоматизованих систем управління виробництвом дозволяє оптимізувати операційні процеси та здійснювати прогнози майбутніх трендів і ризиків. Аналіз даних в реальному часі, використання штучного інтелекту та машинного навчання допомагає компаніям ефективніше управляти своїми ресурсами та приймати стратегічні рішення.

Отже, оцінка системної ефективності підприємства є необхідною умовою для його сталого розвитку в умовах стратегічних змін [15]. Використання сучасних методик аналізу та управління, а також активне впровадження цифрових технологій, сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, зниженню ризиків і забезпеченню довгострокового зростання.

Модель розподілу прибутку компанії є важливим інструментом для оптимізації фінансової діяльності підприємства [1]. Вона визначає, як

підприємство розподіляє отриманий прибуток між різними напрямками, такими як реінвестиції в розвиток, виплата дивідендів акціонерам, покриття заборгованості, розвиток інфраструктури та фінансування нових проєктів. Рисунок 2, який знаходиться нижче, ілюструє процеси розподілу прибутку, на основі яких компанія може приймати стратегічні фінансові рішення.

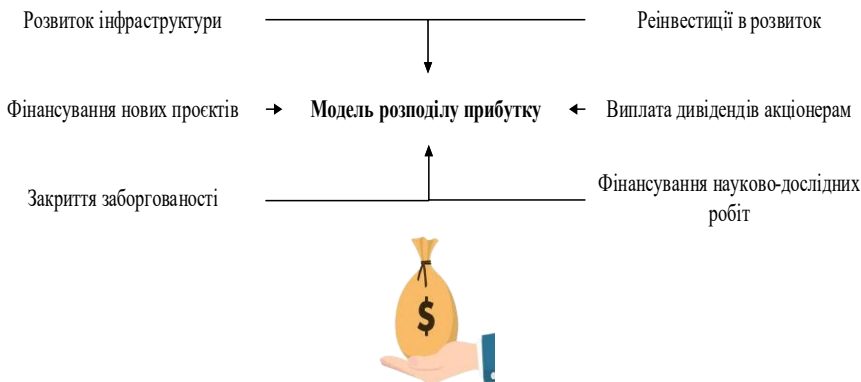


Рис. 2. Модель розподілу прибутку компанії
(розроблено автором на основі [1])

Оцінка ефективності діяльності компанії не обмежується лише цими аспектами і може проводитись більш детально, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на її роботу.

Модель формування результатів та оцінки ефективності виробничого процесу є важливим інструментом для аналізу та оптимізації діяльності підприємства. Вона дозволяє не лише визначити основні показники ефективності, а й врахувати всі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на результати виробничого процесу. Нижче наводиться таблиця 1, яка ілюструє ключові елементи цієї моделі, зокрема фактори, методи та показники оцінки ефективності [8].

Інтегральна та часткова ефективність здійснюваних компанією заходів безпосередньо залежать від обраного підходу до її створення та організації діяльності. На самому початку важливо визначити стратегічний напрямок розвитку, який враховує ринкові умови, внутрішні ресурси та потенційні можливості підприємства. Вибір найбільш ефективної бізнес-моделі, використання сучасних управлінських технологій і впровадження інноваційних рішень є критичними чинниками для досягнення високих результатів. Одним з найважливіших аспектів для підвищення ефективності є технологічні інновації. Автоматизація бізнес-процесів,

цифровізація управління та використання аналітичних інструментів дозволяють знизити витрати, оптимізувати використання ресурсів та покращити продуктивність персоналу [9].

Наприклад, впровадження CRM-систем в сфері клієнтського обслуговування дозволяє здійснювати кращий аналіз поведінки споживачів, персоналізувати пропозиції і підвищувати рівень задоволеності клієнтів, що в свою чергу позитивно впливає на загальну ефективність компанії. Крім технологічних аспектів, на ефективність значно впливає управлінський підхід. Використання гнучких методів управління, таких як Agile або Lean, дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, адаптуватися до нових викликів і оптимізувати робочі процеси.

Таблиця 1

Модель формування результатів та оцінки ефективності виробничого процесу

№	Елемент моделі	Опис	Вплив на ефективність
1	Оцінка виробничих потужностей	Аналіз доступних ресурсів та технологій, що впливають на виробництво.	Збільшення потужностей, покращення якості продукції
2	Визначення виробничих витрат	Оцінка витрат на сировину, матеріали, оплату праці та інші фактори.	Зниження витрат та підвищення рентабельності
3	Оцінка часу виробництва	Аналіз часу, необхідного для виготовлення одиниці продукції.	Скорочення часу виробництва, збільшення обсягів
4	Визначення ефективності використання ресурсів	Оцінка рівня використання сировини, матеріалів та робочої сили.	Оптимізація ресурсів та зменшення втрат
5	Врахування зовнішніх факторів	Аналіз ринку, економічної ситуації та конкурентного середовища.	Адаптація до змін та покращення конкурентоспроможності

(розроблено авторами на основі [8])

Успішні компанії активно використовують аналітичні підходи для оцінки ефективності, зокрема методи KPI (ключові показники ефективності), Balanced Scorecard (збалансовану систему показників), SWOT-аналіз та фінансові моделі оцінки прибутковості.

Оцінка ефективності заходів є важливою для визначення напрямків стратегічних змін та коригування бізнес-стратегії [10]. Для аналізу загальної та часткової ефективності використовуються різні інструменти, які допомагають отримати комплексну картину стану компанії. Інтегральна ефективність охоплює загальний результат діяльності компанії, враховуючи фінансові показники, продуктивність праці, рівень

задоволеності клієнтів та стратегічний розвиток. Часткова ефективність, в свою чергу, оцінює окремі аспекти, такі як використання ресурсів, якості продукції або послуг, ефективність маркетингових стратегій тощо.

Формули для оцінки ефективності:

1. Інтегральна ефективність підприємства [20]:

$$\text{Інтегральна ефективність} = \frac{\sum_{i=1}^n (P_i \cdot W_i)}{\sum_{i=1}^n W_i}, \quad (5)$$

де: P_i — показник ефективності по кожному напрямку (фінансові показники, продуктивність праці тощо), W_i — вага кожного показника в загальному результаті.

2. Часткова ефективність використання ресурсів [19]:

$$\text{Часткова ефективність ресурсів} = \frac{\text{Виробничий випуск}}{\text{Загальні витрати на ресурси}}, \quad (6)$$

3. Ефективність маркетингових стратегій:

$$\text{Ефективність маркетингових стратегій} = \frac{\text{Збільшення доходу}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100, \quad (7)$$

4. Рівень задоволеності клієнтів:

$$\text{Рівень задоволеності клієнтів} = \sum_{i=1}^n (S_i \cdot N_i) \sum_{i=1}^n N_i, \quad (8)$$

де: S_i — оцінка задоволеності клієнта по кожному параметру (якість продукту, обслуговування тощо), N_i — кількість опитаних клієнтів, які дали певну оцінку.

Ці формули дозволяють здійснити більш точний аналіз та оцінку різних аспектів ефективності діяльності компанії, що дає можливість для подальшого оптимізації і прийняття стратегічних рішень [13].

Основні елементи системи ефективності підприємства включають різноманітні аспекти, які безпосередньо впливають на загальний результат діяльності компанії. Це можуть бути як внутрішні фактори, такі як управлінські підходи, технологічні інновації, так і зовнішні фактори, наприклад, ринкові умови або поведінка споживачів. Таблиця 2 демонструє ключові елементи, що складають систему ефективності підприємства, включаючи основні показники, інструменти та методи, що використовуються для оцінки та підвищення продуктивності компанії.

Це безпосередньо впливає на показники та контрольовані об'єкти ефективності та результативності системи управління, що, у свою чергу, відображається на всіх підсистемах та функціях, притаманних будь-якому підприємству, таких як маркетинг, виробництво, адміністрація, фінанси, торгівля, збут, дослідження тощо.

Таблиця 2

Основні елементи системи ефективності підприємства

№	Елемент системи	Опис	Вплив на ефективність
1	Стратегічний напрямок розвитку	Визначення ключових цілей та напрямів для розвитку підприємства.	Визначає стратегію зростання та оптимізацію бізнес-процесів.
2	Вибір бізнес-моделі	Визначення оптимальної бізнес-моделі для досягнення високих результатів.	Забезпечує стабільність та ефективність в умовах змінюваного ринку.
3	Впровадження інноваційних технологій	Інтеграція новітніх технологій для автоматизації та підвищення ефективності.	Зменшує витрати, оптимізує використання ресурсів, підвищує продуктивність.
4	Гнучкі методи управління	Використання Agile, Lean та інших методів для адаптації до ринку.	Збільшує адаптивність і швидкість реагування на зміни ринку.
5	Оцінка ефективності через KPI	Визначення ключових показників ефективності для вимірювання результатів.	Оцінка результативності та оптимізація процесів.
6	Балансування показників через BSC	Використання збалансованої системи показників для всебічної оцінки.	Дає змогу досягати збалансованого розвитку в усіх сферах діяльності.
7	Використання фінансових моделей	Оцінка ефективності за допомогою фінансових показників та моделей.	Оптимізація фінансової діяльності для досягнення максимального прибутку.
8	Оцінка задоволеності клієнтів	Аналіз рівня задоволення клієнтів для підвищення якості обслуговування.	Покращує взаємодію з клієнтами та підвищує конкурентоспроможність.

(розроблено автором на основі [13])

Оцінка діяльності та ефективності промислових підприємств є складною науковою задачею, яка ускладнюється через зміни в зовнішньому середовищі. В умовах глобальних змін і високої невизначеності, що характерні для початку 21 століття, стратегічне управління компаніями потребує нових підходів до оцінки ефективності [10].

Організаційна структура стратегічного управління є важливою складовою для досягнення ефективності в діяльності підприємства. Вона включає в себе всі підсистеми та функції, що взаємодіють між собою, такі як маркетинг, виробництво, фінанси, збут, адміністрація та інші. Ці компоненти є частиною загальної системи управління підприємством, і їхня інтеграція сприяє досягненню високих результатів. Рисунок 3, який наведений нижче, ілюструє структуру стратегічного управління на підприємстві та взаємозв'язки між ключовими підсистемами.



Рис. 3. Організаційна структура стратегічного управління
(розроблено авторами на основі [10])

Це передбачає необхідність адаптації методів оцінки, удосконалення управлінських навичок та фокусування на систематичному трансформуванні підприємств у передові економічні структури [23]. Для забезпечення ефективності діяльності компанії потрібно застосовувати комплексний підхід до оцінки, який включає два основні аспекти: прибутковість та результативність. Оцінка цих параметрів в цілому є важливим інструментом для формулювання стратегічних змін і підтримки конкурентоспроможності компанії в умовах постійних змін. Постійне вдосконалення методів оцінки та впровадження нових підходів у управлінську практику створюють можливості для підвищення ефективності підприємства. Це включає в себе розробку стратегій, які інтегрують економічні, управлінські та інноваційні аспекти діяльності компанії в єдину систему, здатну досягти високого рівня ефективності. Мета такої стратегії полягає в оптимізації використання як внутрішніх

ресурсів компанії, так і реагування на зовнішні виклики. Це підкреслює важливість системного підходу до оцінки ефективності, який охоплює всі сфери діяльності компанії, такі як виробництво, фінанси та управлінські процеси, і вказує на можливості для її вдосконалення. В цьому контексті стратегічні зміни сприяють трансформації підприємства в високоефективну організацію, яка здатна успішно адаптуватися до змінюваних умов і забезпечити сталий розвиток [11].

Стандартна модель збалансованих показників (Balanced Scorecard) є одним із ключових інструментів для стратегічного управління, який дозволяє оцінити ефективність компанії в різних аспектах її діяльності. Вона складається з кількох етапів (кроків), кожен з яких сприяє кроковому впровадженню змін та вдосконаленню. Нижче представлена таблиця 3, яка описує основні кроки моделі збалансованих показників, що охоплюють визначення ключових напрямів, оцінку поточної діяльності та впровадження стратегічних змін.

Таблиця 3

**Стандартна модель збалансованих показників
(Крок 1, Крок 2, Крок 3)**

№	Крок	Опис	Результати
1	Крок 1: Визначення стратегічних цілей	Формулювання довгострокових стратегічних цілей та визначення ключових напрямків розвитку компанії.	Зрозумілі стратегічні пріоритети для майбутнього розвитку.
2	Крок 2: Оцінка поточної діяльності	Аналіз існуючих процесів, ресурсів і показників діяльності компанії для виявлення сильних і слабких сторін.	Оцінка поточного стану компанії, визначення областей для покращення.
3	Крок 3: Впровадження змін	Розробка та реалізація плану змін на основі результатів оцінки, оптимізація ресурсів та впровадження інновацій.	Впровадження ефективних змін, що сприяють підвищенню результативності.

(розроблено автором на основі [11])

Ця таблиця ілюструє основні етапи моделі збалансованих показників, які допомагають стратегічно планувати та оцінювати ефективність компанії через системний підхід до всіх її аспектів.

Сучасний етап розвитку збалансованої системи показників (ЗСП) передбачає розширення її структури і впровадження багатовимірного підходу, що дозволяє глибше оцінювати ефективність і стратегічний розвиток компанії. Замість традиційних чотирьох основних аспектів —

фінансів, клієнтської роботи, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку персоналу — система тепер включає додаткові показники, які враховують інноваційний розвиток, цифровізацію, екологічну відповідальність, соціальний вплив компанії та рівень залученості персоналу. Це дозволяє компаніям проводити більш комплексний аналіз своєї діяльності, враховуючи взаємозв'язки між різними факторами, що безпосередньо впливають на їх стратегічний успіх.

Окремо варто зазначити перехід від статичного аналізу до динамічного моніторингу та прогнозування. Сучасні компанії активно використовують ЗСП не лише для оцінки минулих показників, а й як інструмент для прийняття рішень у реальному часі. Це стає можливим завдяки широкому використанню інформаційних технологій, які автоматизують обробку даних, виявляють тренди та допомагають прогнозувати сценарії розвитку. Таке впровадження технологій робить компанії більш адаптивними і здатними швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Глобалізація змушує компанії адаптувати свої стратегії до міжнародних стандартів управління [22]. Багатовимірний підхід у ЗСП дозволяє враховувати численні фактори, які впливають на діяльність підприємства в різних країнах, такі як регуляторні вимоги, культурні особливості та економічні умови. Це робить систему універсальним інструментом для управління транснаціональними компаніями.

Розширення системи показників також забезпечує більшу гнучкість управлінських рішень. Компанії можуть адаптувати її під свої потреби, додаючи або змінюючи акценти в залежності від специфіки галузі, рівня конкуренції та стратегічних цілей. Наприклад, для технологічного сектора важливим стане показник швидкості впровадження інновацій, а для соціально відповідальних бізнесів — акцент на екологічних та етичних аспектах.

Загалом, третій етап розвитку ЗСП позначився її еволюцією від інструменту оцінки до комплексної системи стратегічного управління. Впровадження багатовимірного підходу дозволяє не лише оцінювати поточні результати, але й прогнозувати майбутній розвиток компанії, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку [12].

Вспоміжні операційні процеси є важливою складовою частиною діяльності компанії, оскільки вони підтримують основні бізнес-процеси та сприяють підвищенню загальної ефективності. Вони охоплюють ряд функцій, які забезпечують безперервність та стабільність виробничих і управлінських процесів. Таблиця 4 описує ключові вспоміжні операційні процеси, які включають не тільки забезпечення ресурсами та підтримку технологічних процесів, але й управління якістю, безпекою праці, комунікаціями та іншими критичними аспектами, що забезпечують ефективну роботу підприємства.

Таблиця 4

Допоміжні операційні процеси

№	Процес	Опис	Вплив на ефективність
1	Забезпечення ресурсами	Управління постачанням сировини, матеріалів, обладнання та іншими необхідними ресурсами.	Забезпечує безперервність виробничих процесів і мінімізує затримки.
2	Управління якістю	Контроль за відповідністю продукції стандартам якості на всіх етапах виробництва.	Підвищує репутацію компанії та знижує кількість дефектної продукції.
3	Безпека праці	Реалізація заходів, спрямованих на забезпечення безпеки працівників на виробництві.	Зменшує кількість нещасних випадків і підвищує ефективність роботи персоналу.
4	Комунікації та інформаційні процеси	Організація ефективної комунікації між підрозділами та забезпечення доступу до необхідної інформації.	Підвищує швидкість прийняття рішень і ефективність роботи персоналу.
5	Логістика та управління ланцюгами поставок	Планування та управління переміщенням ресурсів від постачальників до виробництва та дистрибуції.	Оптимізує витрати та скорочує час доставки продукції до кінцевого споживача.

(розроблено автором на основі [12])

Ця таблиця ілюструє важливі аспекти допоміжних операційних процесів, які забезпечують безперервність роботи підприємства, підвищують його ефективність і сприяють досягненню стратегічних цілей.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Аналіз рівня втілення системної продуктивності підприємств через призму впровадження стратегічних змін є важливим етапом для оцінки ефективності та адаптивності організацій до змінюваних умов ринку. У сучасних умовах економічної нестабільності, цифровізації та інноваційних трансформацій, підприємства повинні не тільки адаптувати свої стратегії, але й активно впроваджувати зміни в управлінні, організаційних процесах та технологіях.

З точки зору системної продуктивності, ключовими факторами є ефективне використання ресурсів, якісне управління проектами, оптимізація витрат та підвищення конкурентоспроможності. Важливим є врахування як внутрішніх факторів (організаційної структури, корпоративної культури, кадрових ресурсів), так і зовнішніх (економічної ситуації, нормативно-правових змін, технологічних інновацій). Рівень втілення стратегічних змін безпосередньо впливає на зростання продуктивності підприємства.

Аналіз впровадження стратегічних змін показує, що підприємства, які активно інтегрують інновації в свої бізнес-процеси, здатні підвищити свою

продуктивність та забезпечити стійке зростання на ринку. Впровадження нових технологій, автоматизація виробничих процесів, розвиток цифрових інструментів управління дозволяють значно зменшити витрати, знизити людські помилки та підвищити ефективність усіх етапів виробничого циклу.

Однак, не всі підприємства здатні впроваджувати зміни з однаковим рівнем ефективності. Важливим аспектом є аналіз внутрішньої готовності організації до змін. Підприємства повинні бути готовими до гнучкої адаптації і наявності механізмів для швидкого реагування на зміни ринкових умов.

Реалізація стратегічних змін також вимагає ретельного моніторингу результатів, використання індикаторів для оцінки успішності впроваджених змін, а також постійного коригування управлінських рішень на основі отриманих даних. Відсутність належного моніторингу може призвести до неефективного використання ресурсів і зниження результативності підприємства.

Таким чином, для досягнення високого рівня продуктивності, підприємства повинні не тільки впроваджувати стратегічні зміни, але й активно моніторити їхній вплив, адаптувати організаційну структуру і процеси до нових реалій, інтегруючи інноваційні підходи і забезпечуючи сталий розвиток на всіх етапах діяльності.

Список використаної літератури

1. Andriyiv N., Voloshchuk K., Petrukha S., Orlovskaya O., Kurylo O. Impact of the Main Threats from COVID-19 on the Labor Market in the Context of Ensuring Economic Security. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2022. Vol. 12, No. 1. P. 71–76.
2. Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Petrenko, H., Chupryna, I., Reznik, N. (2023). Digital Administration of the Project Based on the Concept of Smart Construction. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Explore Business, Technology Opportunities and Challenges After the Covid-19 Pandemic*. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 495. Springer, Cham.
3. Chupryna I., Tormosov R., Chupryna K., Mironov O., Plys N. Systematization of international and domestic experience in project management aimed at adapting public-private partnerships to the implementation of sustainable energy development programs. *Scientific Journal of Astana IT University* №7(2021), p.42-54 DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssse.120109>
Активне посилання на текст статті: <https://www.iieta.org/journals/ijssse/paper/10.18280/ijssse.120109>
4. I. Chupryna, R. Tormosov, A. Aryn, M. Horbach, D. Prykhodko and M. Polzikov, "The Updated Tool for Selecting Projects for the Target Programs of Sustainable Energy Development," 2023 IEEE International Conference on

Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2023, pp. 457-467

5. Malykhina O., Kistion D. Optimization of investment planning on the basis of the method of innovative management actions // Central European Journal for Science and Research. – Praha . № 8(60), 2019. – p. 9-13. http://nauka.org/cgi-bin/start/start_link.cgi?nomzhurn=60

6. Roman, Akselrod; Andrii, Shpakov; Galyna, Ryzhakova; Honcharenko, Tetyana; Iurii, Chupryna; Hanna, Shpakova (2022) Integration of Data Flows of the Construction Project Life Cycle to Create a Digital Enterprise Based on Building Information Modeling International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering Volume 12, Issue 01 pp.40-50.

7. Shmatkovska T., Dziamulych M., Vavdiuk N., Petrukha S., Koretska N., Bilochen A. Trends and Conditions for the Formation of Profitability of Agricultural Enterprises: A Case Study of Lviv Region, Ukraine. Universal Journal of Agricultural Research. 2022. № 10(1). P. 88–98. DOI: <https://doi.org/10.13189/ujar.2022.100108>

8. Івахненко І.С., Приходько Д.О.. Практичні засади розвитку бренд-орієнтованого менеджменту будівельного підприємства як основи формування іміджевої галузі // Наукові інновації та передові технології. – 2022.- №6 (8). – С. 28-36

9. Любченко Н.Л. Система організаційних факторів зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2008.- №3.Т.2.С. 170-173.

10. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємництва. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія.- К.: КНЕУ, 2001.- 227с

11. Рахман М. С., Соколова В. В. Антикризове управління зовнішньоекономічною діяльністю українських компаній як складова антикризового менеджменту. Ефективна економіка. 2017. № 11. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_35.

12. Рижаків Д. А. Сучасна методологія обґрунтування та практичного впровадження полікритеріальної системи діагностики проєктів на засадах функціонально-економічних індикаторів risk management. Ефективна економіка. 2017. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_40.

13. Хринюк О. С. Механізм управління фінансовим потенціалом підприємства / О. С. Хринюк, В. А. Бова. // Ефективна економіка. - 2017. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_38.

14. Галунка О., Беленкова О., Локтіонова Я. (2024). Інновації як імпет структурно-функціональних трансформацій взаємовідносин учасників будівництва. *Просторовий розвиток*, (9), 304–316

15. Fedorenko V.H., Voronkova T.Ye., Ryzhakova H.M. ta Stetsenko S. P. (2015). Investytsiino-innovatsiyniy rozvytok v konteksti ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva / // Monohrafiia – DKS tsentr, Kyiv. 2015. 564 s.

16. Izmailova K.V. Vplyv nematerialnykh aktyviv, intelektualnoi skladovoi ikh vlasnosti, tekhnichnykh zasobiv it pidpriemstva na tempy zrostantnia chystoho dokhodu. Budivelve vyrobnytstvo. 2016. № 61(2). S. 30 – 36.

17. Izmailova K.V. Vplyv suchasnykh ekonomichnykh umov na obgruntuvannia dotsilnosti novykh budivelnykh tekhnolohii. Novi tekhnolohii v budivnytstvi. 2010. № 1. S. 79 – 81.

18. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз у будівництві. Навч. посіб. - К.: Київ. "Кондор". 2007. - 236 с.:

19. Рогожин П.С., Гойко А.Ф. Економіка будівельних організацій. К.: Видавничий дім «Скарби», 2005. 401 с

20. Sorokina, L.V., Hoiyko, A.F. (Eds.) (2023). Econometric toolkit for financial security management of construction companies. Kyiv: Kyiv National University of Construction and Architecture [in Ukrainian].

21. Bielienskova, O., Kishchenko, T., Olena, M., Aryn, A., Ryzhakova, G. & Mostovenko, O. (2024, May). Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 612-617). IEEE. <https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629395>.

22. Ryzhakova, G. M., Stetsenko, S. P, & Lagutina, Z. V. (2013). Alternative analytical tools for ensuring the economic security of public investment in construction projects. Management of the development of complex systems, 16, 203–208.

23. Belenkova, O., Ryzhakova, G., Kulikov, O., Axelrod, R. & Loktionova, Y. (2024). Formation of strategies for managing organizational changes based on fuzzy set methods. Lecture Notes on Data Engineering and Communication Technologies, 195, 251–275.

References:

1. Andriyiv N., Voloshchuk K., Petrukha S., Orlovskaya O., Kurylo O. Impact of the Main Threats from COVID-19 on the Labor Market in the Context of Ensuring Economic Security. International Journal of Safety and Security Engineering. 2022. Vol. 12, No. 1. R. 71–76.

2. Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Petrenko, H., Chupryna, I., Reznik, N. (2023). Digital Administration of the Project Based on the Concept of Smart Construction. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Explore Business, Technology Opportunities and Challenges After the Covid-19 Pandemic. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 495. Springer, Cham.

3. Chupryna I., Tormosov R., Chupryna K., Mironov O., Plys N. Systematization of international and domestic experience in project management aimed at adapting public-private partnerships to the implementation of sustainable energy development programs. Scientific Journal of Astana IT University No. 7(2021), p.42-54

4. I. Chupryna, R. Tormosov, A. Aryn, M. Horbach, D. Prykhodko and M. Polzikov, "The Updated Tool for Selecting Projects for the Target Programs of Sustainable Energy Development," 2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2023, pp. 457-467
5. Malykhina O., Kistion D. Optimization of investment planning on the basis of the method of innovative management actions // Central European Journal for Science and Research. Praha . № 8(60), 2019. p. 9-13.
6. Roman, Akselrod; Andrii, Shpakov; Galyna, Ryzhakova; Honcharenko, Tetyana; Iurii, Chupryna; Hanna, Shpakova (2022) Integration of Data Flows of the Construction Project Life Cycle to Create a Digital Enterprise Based on Building Information Modeling International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering Volume 12, Issue 01 pp.40-50.
7. Shmatkovska T., Dziamulych M., Vavdiuk N., Petrukha S., Koretska N., Bilochenk A. Trends and Conditions for the Formation of Profitability of Agricultural Enterprises: A Case Study of LvivRegion, Ukraine. Universal Journal of Agricultural Research. 2022. № 10(1). P. 88–98. DOI: <https://doi.org/10.13189/ujar.2022.100108> Активне посилання на текст статті: <https://www.hrpub.org/download/20220228/UJAR8-12226272.pdf>
8. I.S. Ivakhnenko, D.O. Prykhodko. Practical principles of development of brand-oriented management of construction enterprise as a basis for image formation of the industry // Scientific innovations and advanced technologies. – 2022.- No. 6 (8). – P. 28-36
9. Lyubchenko N.L. System of organizational factors of strengthening the competitiveness of the enterprise// Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences.- 2008.- No. 3.T.2.- P. 170-173.
10. Nalyvaiko A.P. Theory of business strategy. Current state and directions of development: Monograph.- K.: KNEU, 2001.- 227p
11. Rakhman M. S. Anti-crisis management of foreign economic activities of Ukrainian companies as a component of anti-crisis management / M. S. Rakhman, V. V. Sokolova. // Effective economy. - 2017. - No. 11. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_35.
12. Ryzhakov D. A. Modern methodology for substantiation and practical implementation of a multi-criteria project diagnostics system based on functional and economic indicators of risk management / D. A. Ryzhakov. // Effective economy. - 2017. - No. 11. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_40.
13. Khrynyuk O. S. Mechanism for managing the financial potential of an enterprise / O. S. Khrynyuk, V. A. Bova. // Effective economy. - 2017. - No. 11. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_38.
14. Halunka, O., Bielienskova, O., & Loktionova, Ya. (2024). Innovatsii yak impet strukturno-funktsionalnykh transformatsii vzaiemovidnosyn uchasnykiv budivnytstva. Prostorovyi rozvytok, (9), 304–316

15. Fedorenko V.H., Voronkova T.Ye., Ryzhakova H.M. ta Stetsenko S. P. (2015). Investytsiino-innovatsiyni rozvytok v konteksti ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva // Monohrafiia – DKS tsentr, Kyiv. 2015. 564 s.
16. Izmailova K.V. Vplyv nematerialnykh aktiviv, intelektualnoi skladovoi ikh vlasnosti, tekhnichnykh zasobiv it pidpriemstva na tempy zrostannia chystoho dokhodu. Budivnelne vyrobnytstvo. 2016. № 61(2). S. 30 – 36.
17. Izmailova K.V. Vplyv suchasnykh ekonomichnykh umov na obgruntuvannia dotsilnosti novykh budivelnykh tekhnolohii. Novi tekhnolohii v budivnytstvi. 2010. № 1. S. 79 – 81.
18. Izmailova K. V. Finansovyi analiz u budivnytstvi. Navch. posib. - K.: Kyiv. "Kondor". 2007. - 236 s.:
19. Rohozhyn P.S., Hoiko A.F. Ekonomika budivelnykh orhanizatsii. K.: Vydavnychiy dim «Skarby», 2005. 401 s
20. Sorokina, L.V., Hoyko, A.F. (Eds.) (2023). Econometric toolkit for financial security management of construction companies. Kyiv: Kyiv National University of Construction and Architecture [in Ukrainian].
21. Bielienskova, O., Kishchenko, T., Olena, M., Aryn, A., Ryzhakova, G. & Mostovenko, O. (2024, May). Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 612-617). IEEE. <https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629395>.
22. Ryzhakova, G. M., Stetsenko, S. P, & Lagutina, Z. V. (2013). Alternative analytical tools for ensuring the economic security of public investment in construction projects. Management of the development of complex systems, 16, 203–208.
23. Belenkova, O., Ryzhakova, G., Kulikov, O., Axelrod, R. & Loktionova, Y. (2024). Formation of strategies for managing organizational changes based on fuzzy set methods. Lecture Notes on Data Engineering and Communication Technologies, 195, 251–275.

A.V. Shpakov, Ya.V. Herasymchuk, I.A. Koval, Yu.V. Vovkovych

Analysis of the level of implementation of systemic productivity of enterprises in view of the implementation of strategic changes

The article is devoted to the analysis of the level of implementation of strategic changes at enterprises in view of their systemic productivity. Since in the conditions of globalization and dynamic changes in the market, enterprises are faced with the need for rapid adaptation and improvement of efficiency, it is important to understand how systematically implemented strategic changes affect the productivity of companies. The article analyzes methods for assessing the productivity of enterprises that use strategic changes to achieve competitive advantages. In particular, approaches to measuring the effectiveness of the application of new business models, optimization of management processes, and the use of innovative technologies are considered. The authors draw attention to

the importance of integrating strategic changes into business processes and analyze how this affects the overall productivity of the enterprise. The article also highlights the main difficulties and barriers that companies may face when implementing changes, and provides recommendations for optimizing change management processes to achieve high results. The development and implementation of strategic changes is an important aspect of the sustainable development of enterprises, therefore, the analysis of their impact on productivity is of great importance for the development of effective management strategies.

The work also addresses the importance of the role of leadership in change management and improving productivity. Enterprise leaders must not only support the process of implementing changes, but also contribute to the formation of a culture of innovation and continuous improvement. Leadership that is focused on supporting strategic changes can become a driving force for achieving high results, especially in conditions where external factors, such as economic crises or technological shifts, impose new requirements for adaptation. For the successful implementation of strategic changes, enterprises should pay attention to monitoring and evaluating results. Constant tracking of the effectiveness of the implemented changes allows for timely adjustments to strategies, taking into account the obtained performance data. Methods for assessing the effectiveness of change implementation may include the analysis of financial indicators, such as profitability, as well as non-financial aspects, in particular customer satisfaction and employee motivation. The assessment of these indicators allows enterprises to determine in a timely manner whether the set goals have been achieved and which aspects require further improvement.

Keywords: *strategic changes, enterprise productivity, management system, innovation, efficiency, competitiveness, adaptation, optimization, business processes.*

Посилання на статтю:

АПА: Shpakov A. V., Herasymchuk Ya. V., Koval I.A., Vovkovych Yu. V. (2024). Analiz rivnia vtilennia systemnoi produktyvnosti pidpriemstv z ohliadu na vprovadzhennia stratehichnykh zmin [Analysis of the level of implementation of systemic productivity of enterprises in view of the implementation of strategic changes]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 53(3), 75-95.

ДСТУ: Шпаков А. В., Герасимчук Я. В., Коваль І.А., Вовкович Ю. В. Аналіз рівня втілення системної продуктивності підприємств з огляду на впровадження стратегічних змін. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. № 53(3). С. 75-95.