

DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).329-348](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).329-348)

УДК 69.003

Наталя ВАЛІНКЕВИЧ

Д.е.н., професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8804-868X>

Поліський національний університет

Олексій МОЛОДЬКО

асп. кафедри організації та управління будівництвом

ORCID: 0009-0001-9030-9153

Анатолій БОШТАН

асп. кафедри організації та управління будівництвом

ORCID:0009-0000-5599-125X

Андрій ШТИЛЬ

асп. кафедри організації та управління будівництвом

ORCID:0009-0007-3804-2926

Валерій ВЕРЧЕНКО

асп. кафедри організації та управління будівництвом

ORCID: 0009-0009-9510-960X

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ФАКТОРІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Стаття присвячена методологічно-практичному аналізу передумов і стартових умов для процесу трансформації бізнесу. У сучасних умовах глобалізації та швидких змін на ринку, бізнеси змушені постійно адаптувати свої стратегії і операційні процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Трансформація бізнесу, як процес значних змін, потребує чіткого розуміння передумов, які визначають успішність таких змін. Це включає в себе не лише аналіз зовнішніх факторів, таких як зміни в економічному середовищі, нові технології та регулювання, але й внутрішні аспекти бізнесу: структура організації, корпоративна культура, управлінські практики та фінансова стійкість. Стаття аналізує ключові етапи, необхідні для успішної трансформації бізнесу, і пропонує практичні рекомендації для компаній, які хочуть здійснити цю трансформацію ефективно та з найменшими втратами. Підкреслено важливість побудови адаптивних стратегій, гнучких моделей управління та активного впровадження інновацій для забезпечення успішної трансформації. Також розглянуто використання різних методів управління змінами, зокрема використання принципів стратегічного управління, моніторингу та оцінки результатів трансформаційних ініціатив. Стаття завершується висновками, що успішна трансформація вимагає комплексного підходу, що включає управління всіма рівнями бізнесу

та вміння адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Оскільки трансформація потребує ресурсів і часу, стаття підкреслює важливість планування змін і управління ризиками для досягнення сталого розвитку і підвищення ефективності компанії. Додатково, для успішної трансформації, важливим є інвестування в підвищення кваліфікації працівників, адаптацію до нових технологій та постійне вдосконалення внутрішніх процесів. Також особлива увага приділяється підтримці відкритих комунікацій між всіма рівнями організації для забезпечення інтеграції змін і мінімізації спротиву до змін. Реалізація цих підходів може допомогти компаніям не лише залишатися конкурентоспроможними, а й займати лідируючі позиції на ринку.

Ключові слова: *бізнес-трансформація, бізнес-процеси, реінжиніринг, управління змінами, стратегічне планування, корпоративна культура, соціальна відповідальність, адаптація, інновації, зміни в економічному середовищі, фінансова стійкість, організаційна структура, життєвий цикл, ризики, інвестиції, організація будівництва.*

Вступ. Сучасні підприємства стикаються з численними викликами через постійні зміни в глобальному економічному середовищі, розвиток технологій та зростаючу конкуренцію. Це вимагає від бізнесів адаптації та трансформації для збереження і покращення своїх позицій на ринку. Процес трансформації бізнесу, що включає організаційні, стратегічні, фінансові та технологічні зміни, є невід'ємною частиною стратегії підприємства. Проте для того, щоб цей процес був успішним, необхідно розуміти передумови, що визначають ефективність змін, а також стартові умови, в яких організація перебуває в момент початку трансформації.

Передумови для трансформації бізнесу включають як зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, так і внутрішні фактори, серед яких важливими є: структура організації, корпоративна культура, наявність або відсутність у підприємства чітко сформульованої стратегії та гнучкість його управлінських практик. Трансформація може бути зумовлена необхідністю оптимізації процесів, запровадженням інновацій або зміною позиціонування на ринку.

Одним із основних аспектів, що визначає успіх трансформації, є здатність організації ефективно управляти змінами. Це вимагає наявності чіткої стратегії змін, інструментів для їх реалізації та адаптації до нових умов. Важливою є й роль корпоративної культури, яка має бути сприятливою для змін і підтримувати гнучкість організації. Метою цієї статті є дослідження передумов і стартових умов для трансформації бізнесу, а також надання методологічних рекомендацій щодо ефективного управління змінами в рамках цього процесу. Стаття розглядає основні аспекти, які допомагають підприємствам готуватися до трансформації,

визначати необхідні ресурси, а також запроваджувати методи управління змінами, що забезпечать їх успішне втілення.

Актуальність. Процес трансформації бізнесу є важливою складовою успішної діяльності підприємств у сучасному глобалізованому ринку. З огляду на прискорений розвиток технологій, зміну соціальних вимог, економічні кризи та необхідність адаптації до нових умов бізнес-середовища, ефективна трансформація бізнесу набуває критичного значення для збереження конкурентоспроможності підприємств. В умовах швидких змін і глобальних викликів, які постають перед організаціями, питання методологічного підходу до процесу трансформації набуває особливої важливості. Основними завданнями є правильна оцінка стартових умов, передумов та чинників, що можуть визначати успіх або невдачу трансформації. Підприємства повинні мати чітке уявлення про необхідні зміни та визначити відповідні стратегії і тактики для ефективної адаптації. Тому важливо досліджувати передумови для бізнес-трансформацій, такі як управлінські, фінансові, організаційні й технологічні фактори, щоб сформувати відповідну стратегію для впровадження змін. Стаття фокусується на розгляді основних методологічних підходів і практичних аспектів трансформаційних процесів в контексті сучасного бізнес-середовища.

Постановка проблеми. Процес трансформації бізнесу є багатогранним і складним, адже потребує інтеграції численних змін на рівні стратегії, структури, процесів і технологій. Основною проблемою є правильне визначення стартових умов і передумов, які є необхідними для реалізації успішної трансформації. Учасники цього процесу, включаючи керівництво, співробітників, партнерів і навіть клієнтів, мають різні рівні зацікавленості і розуміння необхідних змін. Тому важливо не лише оцінити зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на трансформацію, але й правильно обрати методи і підходи для їх впровадження. Зокрема, одним з основних завдань є розробка ефективної стратегії, яка дозволить підприємству не лише впоратися з внутрішніми викликами, а й досягнути стійкості на ринку, враховуючи динамічні зміни в зовнішньому середовищі. Проблемою є також правильний вибір інструментів для моніторингу і оцінки ефективності трансформації на всіх етапах її реалізації, що дозволить вчасно коригувати стратегію для досягнення бажаних результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Останні дослідження в галузі бізнес-трансформацій зосереджені на різних аспектах цього процесу, включаючи методологічні підходи до змін у стратегічному управлінні, вплив цифрових технологій на організаційні трансформації та роль управлінських інновацій у розвитку підприємства. Багато досліджень наголошують на важливості адаптації до нових умов і застосування технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів. Водночас, недостатньо уваги приділено

комплексному аналізу передумов для трансформацій, які включають не лише фінансові та організаційні аспекти, а й соціальні, культурні й технологічні чинники. Значною проблемою є також відсутність уніфікованих моделей для оцінки стартових умов, які дозволяють коректно прогнозувати ефективність впровадження змін у різних умовах бізнес-середовища. Дослідження також показують, що багато компаній недостатньо готові до змін через низький рівень розвитку інноваційної культури, що є значною перешкодою на шляху до успішної трансформації. Це підкреслює необхідність створення інтегрованих підходів, що включають як управлінські, так і технологічні інструменти для комплексного управління процесом трансформації на всіх етапах. Відсутність ефективних моделей оцінки передумов для трансформації вказує на потребу в подальших дослідженнях для розробки надійних інструментів для прогнозування результатів змін.

Метою цієї статті є дослідження методологічних та практичних аспектів аналізу передумов і стартових умов для успішної трансформації бізнесу, зокрема в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Стаття спрямована на вивчення основних чинників, які визначають успіх трансформаційних процесів у бізнесі, а також на розробку рекомендацій щодо оптимізації управлінських підходів до реалізації змін. В рамках дослідження розглядаються основні методи та інструменти, необхідні для оцінки готовності підприємств до трансформації, аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність цього процесу. Визначення стратегій і тактик адаптації до змін є важливим аспектом статті, яка також спрямована на визначення моделей і підходів для інтеграції інновацій у бізнес-процеси, що сприятиме підвищенню ефективності організації та сталому розвитку підприємств.

Виклад основної інформації. Процес трансформації бізнесу є складним і багатогранним явищем, що включає в себе не лише технічні та економічні аспекти, а й організаційні, управлінські та культурні зміни в організації. Методологічно-практичний аналіз передумов і стартових умов для трансформації бізнесу дозволяє зрозуміти, які чинники повинні бути враховані на стартовій стадії трансформаційного процесу. Це дає можливість правильно сформулювати стратегію змін, забезпечити ефективне управління і мінімізувати ризики, які можуть виникнути в процесі змін.

Ключовими передумовами трансформації бізнесу є: зовнішнє середовище (економічні, політичні, соціальні фактори), внутрішні чинники (організаційна структура, культура компанії, кадровий потенціал), а також технологічні зміни, які можуть мати суттєвий вплив на діяльність підприємства. Ретельний аналіз цих аспектів дозволяє створити базу для ефективного процесу трансформації і дає чітке уявлення про стартові умови, що впливають на успіх змін [1].

У процесі трансформації важливо також враховувати стадію розвитку компанії, її фінансові можливості, а також здатність адаптуватися до нових умов. Особливо важливими є стартові умови, такі як наявність необхідних ресурсів, готовність персоналу до змін, а також ефективність управлінської команди.

Таблиця 1 надає аналіз ключових передумов і стартових умов, які визначають успішність трансформації бізнесу [3]. Вона охоплює важливі фактори, такі як зовнішнє середовище, внутрішні ресурси, технологічні зміни та стартові умови, що впливають на процес змін. Врахування цих аспектів дозволяє більш точно оцінити готовність компанії до трансформацій і підвищити ймовірність досягнення позитивних результатів.

Таблиця 1

Аналіз передумов і стартових умов для процесу трансформації бізнесу

№	Фактор	Опис	Вплив на трансформацію бізнесу
1	Зовнішнє середовище	Економічні, політичні, соціальні умови, що впливають на діяльність підприємства.	Визначає необхідність адаптації до змін у зовнішньому середовищі.
2	Внутрішні ресурси	Кадровий потенціал, організаційна структура, корпоративна культура.	Забезпечує ефективність змін через наявність готових до трансформацій ресурсів.
3	Технологічні зміни	Впровадження нових технологій, інновацій у виробничі процеси.	Можливість поліпшення процесів і підвищення конкурентоспроможності.
4	Стартові умови	Наявність фінансових і людських ресурсів для реалізації змін.	Визначає здатність підприємства до швидкого впровадження змін.
5	Керівництво та управління	Підтримка керівництва, здатність менеджменту до прийняття рішень.	Визначає швидкість та ефективність впровадження трансформацій.
6	Готовність персоналу	Рівень мотивації і кваліфікації працівників для прийняття змін.	Впливає на успішність трансформацій через адаптацію та підтримку змін.

(розроблено автором на основі [3])

Аналіз цих аспектів дозволяє оцінити потенціал для ефективної трансформації бізнесу. Важливим етапом є також планування змін і їх поетапне впровадження для мінімізації ризиків і досягнення високих результатів. Урахування передумов і стартових умов гарантує правильну підготовку до змін і допомагає ефективно адаптувати компанію до нових умов.

Для успішної трансформації підприємства важливо застосовувати науково обґрунтований підхід до аналізу його початкового стану. Без чіткої оцінки стартових умов неможливо визначити потенціал змін, вибрати правильні напрямки розвитку та забезпечити ефективне використання ресурсів для досягнення бажаного результату [5]. Такий підхід передбачає використання системного аналізу, який дозволяє детально оцінити рівень

організаційної зрілості підприємства, його структуру, функціональні процеси та стратегічні ресурси. Це створює основу для формулювання найбільш ефективної стратегії трансформації, мінімізації ризиків і підвищення результативності управлінських рішень.

Створення стратегії трансформації підприємства в організацію з високим рівнем ефективності потребує чіткого розуміння його початкової ситуації. Початковий стан підприємства визначається рівнем його організаційного розвитку, що дає можливість оцінити його здатність досягти поставленої цілі. Це включає в себе порівняння наявних ресурсів із вимогами до бажаного стану підприємства. Для того щоб точно визначити стартову точку, що відображає поточний рівень організаційної досконалості, застосовується метод системної діагностики, який включає комплексний аналіз структурних, процесних та ресурсних характеристик підприємства [4].

Системна діагностика є методологічним інструментом для виявлення проблем у функціонуванні підприємства, зокрема на основі застосування спеціалізованих методів та інструментів. Вона дозволяє оцінити поточний стан організації, виявити її слабкі місця та визначити напрямки для покращення чи розвитку [2].

Рисунок 1 ілюструє основні методи та етапи, які дозволяють оцінити початковий стан підприємства для подальшої трансформації. Вона допомагає системно підходити до аналізу організаційної зрілості, структури, процесів і ресурсів підприємства, що є основою для формулювання стратегії і підвищення ефективності управлінських рішень.



Рис. 1. Комплекс методів оцінки підприємства як єдиної бізнес-структури для аналізу початкової ситуації
(розроблено автором на основі [2])

Графічний метод застосовується для візуального представлення результатів експертного аналізу через відповідні графічні інструменти, що спрощує інтерпретацію даних і робить їх більш наочними та зрозумілими для сприйняття [6].

Системна діагностика здійснюється за допомогою спеціальної моделі, яка оцінює рівень системної зрілості підприємства. Ця ієрархічна модель може включати до чотирьох рівнів декомпозиції, в залежності від параметра, який оцінюється. На найвищому рівні оцінки підприємства визначають три основні аспекти: взаємодія з зовнішнім середовищем, стратегічні цілі та функціональний перетворювач.

1. Параметрична ідентифікація об'єкта:

$$O = \{p_1, p_2, \dots, p_n\}, \quad (1)$$

де O — об'єкт, а $p_1, p_2, \dots, p_n$ — параметри, що описують цей об'єкт.

2. Експертна оцінка за критеріями:

$$E = \sum_{i=1}^m C_i \cdot w_i, \quad (2)$$

де C_i — значення критерію, w_i — вага критерію, m — кількість критеріїв.

3. Інтерпретація результатів через графічний метод:

$$G = f(E), \quad (3)$$

де G — графічне відображення результатів експертної оцінки, $f(E)$ — функція, що перетворює оцінки у графічну форму.

4. Оцінка системної досконалості підприємства:

$$S = \sum_{i=1}^n A_i \cdot p_i, \quad (4)$$

де S — рівень системної досконалості, A_i — коефіцієнт, що характеризує важливість аспекту, p_i — значення параметра на відповідному рівні ієрархії.

Ці підходи дозволяють комплексно оцінити стан підприємства на всіх етапах трансформації, оцінюючи не лише його фінансові і стратегічні аспекти, але й рівень готовності до змін та адаптації.

Таблиця 2 надає огляд основних інструментів і методик оцінки підприємства як високопродуктивної бізнес-структури. Вона включає ключові підходи до аналізу підприємства, що базуються на параметричній ідентифікації, експертних оцінках, критеріальних діапазонах, графічних методах та системній діагностиці [7]. Ці методи дозволяють комплексно оцінити поточний стан підприємства та його здатність до адаптації і

трансформації, що є основою для підвищення його продуктивності та ефективності.

Таблиця 2 також надає корисний огляд інструментів і методів, які використовуються для оцінки та покращення продуктивності підприємства. Використання цих підходів дозволяє формувати чітке розуміння поточного стану бізнес-структури і розробляти ефективні стратегії розвитку.

Таблиця 2

**Інструменти та методики оцінки підприємства як
високопродуктивної бізнес-структури**

№	Інструмент /Метод	Опис	Вплив на ефективність підприємства
1	Параметрична ідентифікація	Використання набору параметрів для опису об'єкта та його характеристик.	Забезпечує точне та всебічне описання підприємства.
2	Експертна оцінка	Оцінка підприємства на основі розробленої системної моделі параметричної ідентифікації.	Дає можливість врахувати всі ключові характеристики.
3	Метод критеріальних діапазонів	Визначення критеріїв і шкал для оцінки підприємства через експертну оцінку.	Спрощує прийняття рішень і оцінку важливих аспектів.
4	Графічний метод	Візуалізація результатів експертного аналізу через графічні інструменти.	Покращує сприйняття даних і наочність результатів.
5	Системна діагностика	Оцінка рівня системної досконалості підприємства за допомогою ієрархічної моделі.	Оцінка здатності підприємства до трансформацій та змін.
6	Алгоритмічне моделювання	Формалізація процесів для мінімізації ризиків та оптимізації управлінських рішень.	Підвищує ефективність управлінських рішень і знижує ризики.

(розроблено автором на основі [7])

Для здійснення детальної оцінки рівня системної зрілості підприємства застосовують модель, що включає кілька етапів аналізу, залежно від специфіки параметрів, які підлягають оцінці. Ця модель дозволяє сформувати комплексну оцінку, що охоплює основні складові, які впливають на загальний стан підприємства [8]. У наведеному рисунку 2 подано опис основних складових оцінки на найвищому рівні декомпозиції, що дає змогу сформувати загальне уявлення про стан підприємства як високопродуктивної та організованої бізнес-структури.

Оцінка поточного стану підприємства є важливим етапом у процесі його трансформації, оскільки дозволяє не лише виявити слабкі місця, але й оцінити потенціал для подальшого розвитку. У умовах динамічних змін бізнес-середовища та швидкого розвитку технологій, підприємствам

необхідно мати чітке розуміння своїх внутрішніх процесів, конкурентних позицій і зовнішніх викликів. Лише завдяки збиранню та детальному аналізу інформації можна прийняти обґрунтовані рішення щодо необхідних змін та напрямків трансформації. Оцінка повинна охоплювати не тільки фінансові та організаційні аспекти, а й можливості для впровадження інновацій, оптимізації процесів і підвищення загальної ефективності [9].

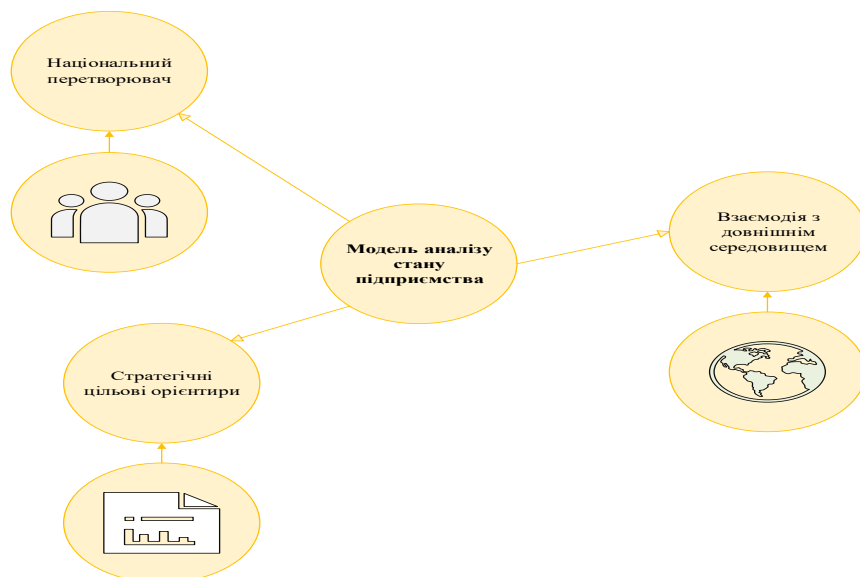


Рис. 2. Модель аналізу стану підприємства як ефективної бізнес-системи за допомогою високорівневої декомпозиції
(розроблено автором на основі [8])

Оцінка стану підприємства є критично важливою для успішної трансформації, оскільки на основі цього аналізу визначаються не тільки слабкі сторони, а й можливості для вдосконалення. Важливо розуміти, як внутрішні та зовнішні фактори взаємодіють і як це впливає на діяльність компанії. Такий аналіз є основою для розробки стратегій, які дозволяють оптимізувати ресурси, підвищити ефективність і впровадити необхідні зміни.

Для ефективної оцінки використовуються різноманітні методи та інструменти, що дозволяють зібрати і обробити потрібну інформацію. Один із основних інструментів — це фінансовий аналіз, що включає вивчення основних фінансових звітів, таких як баланс та звіт про фінансові

результати. Аналіз цих звітів дозволяє визначити, чи достатньо доходів підприємства для покриття витрат і як ефективно використовуються його активи.

Ключовим фінансовим індикатором для оцінки ефективності діяльності є рентабельність. Вона може бути розрахована за допомогою наступної загальної формула [14]:

$$\text{Рент} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні витрати} + \text{Вартість капіталу} + \text{Амортизація}} \times 100, \quad (5)$$

де: Чистий прибуток — фінансовий результат після всіх витрат і податків, Загальні витрати — сумарні витрати на виробництво, маркетинг, управління та інші операційні витрати, Вартість капіталу — витрати на залучення капіталу, включаючи відсотки по кредитах, Амортизація — зниження вартості активів протягом часу.

Цей показник дає змогу оцінити, наскільки підприємство здатне генерувати прибуток у порівнянні з витратами. Вивчення таких фінансових даних дає більш повне розуміння фінансового стану підприємства та його здатності адаптуватися до змін.

Завдяки використанню комплексного аналізу, підприємства можуть не тільки поліпшити свої поточні результати, а й сформувати стратегію для довгострокового розвитку, що враховує всі аспекти їх діяльності — від фінансів до технологічних інновацій.

Аналіз зовнішніх факторів є важливою складовою оцінки діяльності підприємства, оскільки ці фактори можуть суттєво впливати на його ефективність. Це включає моніторинг ринкових тенденцій, вивчення конкурентного середовища та оцінку економічних умов, таких як зміни в законодавстві, політична стабільність, рівень інфляції тощо. Для цього доцільно використовувати модель PESTLE, яка охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та законодавчі аспекти. Це дозволяє створити повну картину впливу зовнішнього середовища на підприємство та його стратегію розвитку.

Не менш важливим інструментом є SWOT-аналіз, що допомагає оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. Цей аналіз дозволяє виявити ключові проблеми і можливості для вдосконалення і трансформації підприємства. Завдяки результатам SWOT-аналізу можна розробити стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для мінімізації слабких місць і оптимізації його діяльності.

Також важливим аспектом є оцінка організаційної структури підприємства. Це включає визначення ефективності її функціонування для досягнення стратегічних цілей. Оцінка повинна охоплювати розподіл обов'язків між підрозділами, взаємодію між ними, а також рівень

централізації чи децентралізації управлінських процесів. Важливо також звернути увагу на ефективність комунікацій і прийняття рішень у межах організації [11].

Для оцінки ефективності організаційної структури підприємства можна застосовувати модель Блейка і Мутцеля, яка дозволяє оцінити, наскільки структурні елементи організації сприяють досягненню результатів і відповідності цілям. Формула ефективності організаційної структури може бути виражена в такому вигляді:

$$E = \frac{P_{actual}}{P_{optimal}}, \quad (6)$$

де: E — ефективність організаційної структури, P_{actual} — фактичні показники результатів підприємства, $P_{optimal}$ — оптимальні показники, що відповідають стратегічним цілям організації.

Це дозволяє комплексно оцінити, наскільки ефективно організаційна структура відповідає потребам підприємства в умовах стратегічних змін і розвитку.

Оцінка ефективності бізнес-процесів є невід'ємною складовою трансформаційного процесу, оскільки дозволяє визначити можливості для поліпшення. Вона передбачає аналіз існуючих технологій та методів управління, а також виявлення ділянок, де можна знизити витрати або підвищити продуктивність. Для цього застосовуються методи процесного управління, такі як діаграми потоків або оптимізація на основі теорії обмежень. Одним із важливих показників ефективності є коефіцієнт продуктивності, який враховує різноманітні фактори, що впливають на результативність бізнес-процесів.

Цей підхід дозволяє не лише визначити загальну ефективність, але й виявити ключові фактори, які можуть бути оптимізовані для підвищення результативності підприємства. Одним із важливих аспектів є оцінка ефективності використання людських ресурсів, що включає аналіз кваліфікації персоналу, наявності мотиваційних програм та рівень задоволеності працівників. Оскільки мотивація та продуктивність співробітників мають прямий вплив на ефективність підприємства, їх оцінка є необхідною частиною трансформаційного процесу.

Окрім цього, для визначення напрямків трансформації слід враховувати інноваційний потенціал підприємства. Це включає оцінку здатності компанії впроваджувати нові технології, адаптуватися до змін та знаходити нові бізнес-можливості. Важливим аспектом для успішної трансформації є також використання інформаційних технологій, таких як ERP-системи, автоматизація процесів та сучасні аналітичні інструменти, що суттєво підвищують ефективність діяльності компанії.

Процес трансформації неможливий без чіткого розуміння поточного стану підприємства. Оцінка цього стану є першочерговим кроком до ефективних змін, що включає всебічний аналіз фінансових, організаційних, технологічних та інших факторів. Комплексний підхід до оцінки дозволяє підприємству виявити свої слабкі місця та можливості для зростання, що дає змогу сформулювати стратегію розвитку та успішної трансформації.

Після збору необхідної інформації та її детального аналізу важливим етапом є формулювання стратегії трансформації підприємства. Це включає розробку конкретних кроків для покращення всіх виявлених аспектів діяльності, таких як автоматизація, підвищення кваліфікації персоналу або оновлення технологічної бази. Також потрібно враховувати зовнішні зміни, такі як економічні коливання чи зміни в законодавстві, що впливають на ефективність трансформації в довгостроковій перспективі. Прогнозування можливих ризиків і розробка планів для їх мінімізації є важливою частиною цього етапу.

Моніторинг і оцінка впроваджених змін дозволяють коригувати стратегію та оптимізувати процеси на основі отриманих результатів. Отже, оцінка поточного стану підприємства є безперервним процесом, що забезпечує його стабільність, гнучкість і здатність до адаптації в умовах змінюваного середовища [12].

Рисунок 3 ілюструє основні етапи, які необхідно пройти для ефективного аналізу та підготовки підприємства до змін. Також включає оцінку бізнес-процесів, людських ресурсів, інноваційного потенціалу, а також оцінку інформаційних технологій і організаційної структури. Зібрана інформація на кожному етапі дозволяє сформулювати стратегію трансформації та здійснити моніторинг результатів, що дає змогу підвищити ефективність підприємства в умовах змінюваного середовища.

Інтеграція новітніх технологій у трансформацію підприємства є ключовим етапом для забезпечення його конкурентоспроможності та підвищення ефективності в умовах змінного ринкового середовища. Завдяки використанню передових технологій, підприємства можуть значно оптимізувати свої внутрішні процеси, знижувати витрати та покращувати продуктивність. Проте для успішного впровадження технологій необхідно мати чітке уявлення не тільки про технічні, але й про організаційні, управлінські та кадрові аспекти.

Першим кроком у процесі інтеграції технологій є оцінка готовності підприємства до змін. Це передбачає детальний аналіз наявних процесів, технологічної інфраструктури та рівня кваліфікації персоналу. Важливо зрозуміти, які технології будуть найбільш корисними для підприємства і чи готове воно адаптуватися до змін. Оцінка рівня технологічної готовності дає змогу з'ясувати, наскільки підприємство готове до впровадження нових

рішень. Чим вищий рівень готовності, тим легше буде інтегрувати нові технології.

Наступним етапом є визначення потенціалу нових технологій для покращення бізнес-процесів. Наприклад, автоматизація виробництва може значно знизити витрати і підвищити продуктивність, а впровадження CRM-систем допоможе покращити взаємодію з клієнтами і підвищити їхню задоволеність. Оцінка ефективності впровадження технологій дозволяє зрозуміти, наскільки вигідними будуть ці зміни.

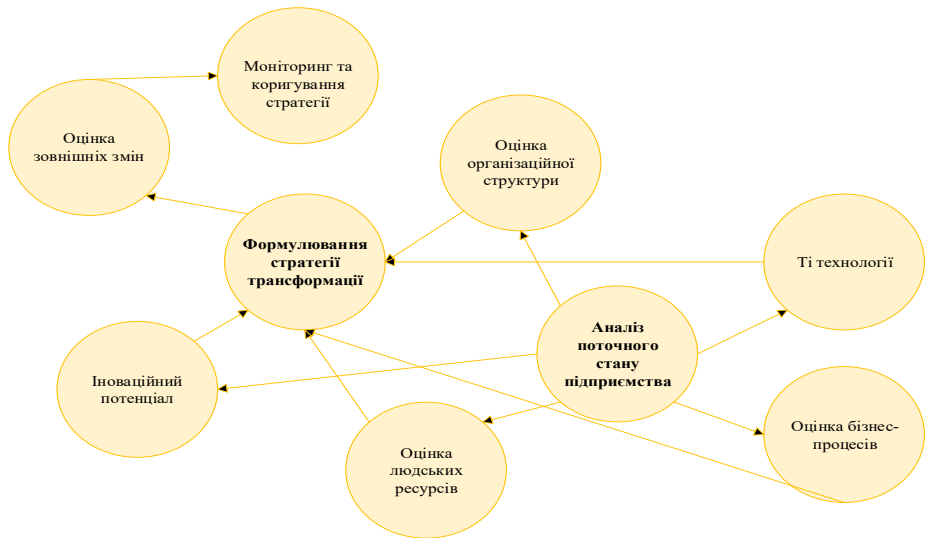


Рис. 3. Аналіз поточного стану підприємства для впровадження змін та трансформації
(розроблено автором на основі [12])

Інтеграція нових технологій також потребує безперервної комунікації між різними підрозділами підприємства. Це дозволяє зменшити ймовірність виникнення помилок через непорозуміння і полегшити процес адаптації до змін. Оцінка ефективності комунікації між підрозділами також є важливою частиною процесу.

Не менш важливим є оцінка кадрового потенціалу підприємства. Впровадження нових технологій часто вимагає додаткового навчання персоналу і підвищення його кваліфікації. Оцінка рівня адаптації персоналу до нових технологій дозволяє зрозуміти, наскільки підготовлені

співробітники до змін і наскільки швидко вони зможуть освоїти нові технології.

Після того, як оцінено готовність підприємства, потенціал технологій і підготовленість персоналу, настає етап вибору найбільш підходящих інструментів для реалізації трансформації. Важливо, щоб нові технології були сумісні з існуючими системами підприємства, що дозволить здійснити інтеграцію з мінімальними витратами і часом.

Ключовим етапом є розробка поетапного плану впровадження технологій. Це дозволить кожному етапу трансформації бути чітко визначеним, з визначенням відповідальних осіб і обов'язковим моніторингом результатів. Такий підхід дозволяє систематизувати процес трансформації і забезпечити його ефективне впровадження [10].

Таблиця 3 надає огляд ключових етапів інтеграції нових технологій у процес трансформації підприємства. Вона ілюструє основні кроки, які допомагають підприємствам оцінити їх готовність до змін, визначити потенціал нових технологій, підготувати персонал та забезпечити ефективну комунікацію. Розробка поетапного плану впровадження дозволяє здійснити трансформацію без великих затримок і з мінімальними ризиками.

Таблиця 3

Ключові етапи інтеграції нових технологій

№	Етап інтеграції технологій	Опис	Важливість для трансформації
1	Оцінка готовності до змін	Аналіз наявних технологій, процесів і кваліфікації персоналу.	Визначає здатність підприємства до адаптації.
2	Визначення потенціалу нових технологій	Оцінка можливостей нових технологій для покращення процесів.	Допомагає визначити вигідні напрямки змін.
3	Підготовка комунікації та взаємодії	Забезпечення ефективної комунікації між підрозділами.	Запобігає помилкам через недорозуміння.
4	Оцінка кадрового потенціалу	Аналіз здатності персоналу адаптуватися до нових технологій.	Визначає готовність персоналу до змін.
5	Вибір оптимальних інструментів	Оцінка сумісності нових технологій із поточними системами.	Забезпечує ефективну інтеграцію технологій.
6	Розробка поетапного плану впровадження	Планування поетапного впровадження з визначенням відповідальних осіб.	Підвищує ефективність впровадження змін.

(розроблено автором на основі [10])

Ця таблиця підсумовує ключові етапи для інтеграції нових технологій, які є критичними для забезпечення успіху трансформації підприємства. Кожен етап має значний вплив на загальну ефективність процесу і дозволяє забезпечити плавне впровадження змін.

Висновок. Процес трансформації бізнесу є надзвичайно складним і багатофакторним, і для його успішної реалізації необхідно враховувати безліч різних передумов і стартових умов. Методологічно-практичний аналіз таких умов дозволяє визначити ключові аспекти, що сприяють або, навпаки, гальмують зміни. На основі цього аналізу можна сформулювати стратегії, що допоможуть ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та реалізувати необхідні трансформаційні ініціативи.

Перш за все, важливим є чітке розуміння як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на процес трансформації. Зовнішні фактори, такі як економічні та технологічні зміни, зміни в нормативно-правовому середовищі, конкурентний тиск, вимоги споживачів та інші, мають значний вплив на необхідність та напрямок змін. Водночас, внутрішні фактори, включаючи організаційну культуру, управлінські практики, наявність інноваційних можливостей та ресурсів, є основою для забезпечення успішного втілення змін у бізнес-процесах. Методологічний підхід до аналізу стартових умов трансформації включає кілька етапів, починаючи від діагностики поточного стану організації до розробки інструментів моніторингу та оцінки результатів змін. У цьому контексті значну роль відіграє застосування стратегічного управління, яке дозволяє не лише визначити чіткий напрямок змін, а й адаптувати бізнес до нових умов у процесі їх реалізації.

Ключовими аспектами успішної трансформації є адаптивність організаційних структур, здатність до швидкої реакції на змінювані умови та інтеграція новітніх технологій і практик у процеси управління. Важливо, щоб кожен етап трансформації був детально спланований і мав чіткі критерії успіху, що дозволяють постійно оцінювати ефективність змін. Загалом, успіх процесу трансформації залежить від інтегрованого підходу, що включає стратегічне планування, гнучкість управлінських рішень та здатність до швидкої адаптації. Трансформація бізнесу повинна бути орієнтована не тільки на короткострокові результати, але й на довгострокову стійкість організації в умовах постійних змін і викликів.

Список використаної літератури

1. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s". *Journal of Management*, 1999, 25(3), 293-315.
2. Burnes, B. "Managing Change". – London: Pearson Education, 2017. – 696 p. This book provides a comprehensive overview of the theories and

practices related to change management, offering insights into how organizations can successfully navigate the challenges of business transformation.

3. Hammer, J. Champy, *Reinzhiniring korporatsii: Manifest revoliutsii v biznese* [Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution]. Saint-Petersburg, Izdatel'stvo Sankt-Peterburgskogo universiteta, 2000. 332 p.

4. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. "The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations". – Boston: Harvard Business School Press, 2002. – 272 p.

5. Marchuk Tetyana, Ryzhakov Dmytro, Ryzhakova Galyna. Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14(4). pp. 12–20. DOI: [http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02)

6. Schein's work focuses on the crucial role of organizational culture in the transformation process, exploring the relationship between leadership and cultural elements in facilitating change.

7. Білоконь А. І., Маланчій С.О., Коцюба Т. В. Аналіз зовнішніх і внутрішніх сил в оточенні проекту. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2018. No3. С. 15–28.

8. Гриненко І. М. Напрями вдосконалення аналітичних технологій будівельного девелопменту: ідентифікування стану мікросередовища будівельного проекту та його провідних учасників // Міжнародна науково-практична конференція "Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новачі в будівництві, - К.: КНУБА, ч.2, 2022. – с.52-57.

9. Гудзь П. В., Шарова С. В. (2014) *Теорія і практика розвитку ринку нерухомості регіону* : монографія. Запоріжжя, Акцент Інвест-трейд. 246 с.

10. Козакова О.М., Козаков В.В. Інноваційна система управління бізнес-процесами проектно-орієнтованої організації соціального спрямування. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6(16). С. 136–142. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>

11. Крисько Ж. Аналіз середовища реструктуризації підприємств будівельної галузі. *Економічний аналіз*. 2012. № 10(4). С. 203–206.

12. Чуприна Ю. А., Петренко Г. С., Гриненко І. М. Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесно-орієнтованого менеджменту в сучасній системі будівельного девелопменту. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 48. С. 125 – 134. [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.125-134](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.125-134).

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

14. Bieliienkova, O., Loktionova, Y., & Kalashnikov, D. (2023). Theoretical approaches and practical recommendations to the economic diagnostics of the business processes of the enterprise. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-80>

15. Rosynskyi, A. (2023). The economic potential growth management for real estate development company through automation and artificial intelligence technologies. *Economics, Finance and Management Review*, (3), 99–114. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-3-99-114>
16. Ізмайлова К.В. Урахування класу енергоефективності житлової будівлі у параметричному ціноутворенні. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2019. 19 с.
17. Akselrod, R., Shpakov, A., & Ryzhakova, G. (2022). Economic and management predictors of the transformation of operating systems for construction development in the context of digitalization of the economy. *Market relations development in Ukraine*, 12(247), 113–121.
18. Bolila, N. (2022, March). Zaprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii upravlinnia budivelnymy pidpriemstvamy. In *Proceedings of the international conference Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyi ta upravlinskyi aspekty* (pp. 164-166).
19. Stetsenko, S., Sorokina, L., Izmailova, K., Bielienkova, O., Tytok, V., & Emelianova, O. (2021). Model of a Company Competitiveness Control by Means of Artificial Intelligence Tools. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 9(2), 60-65.
20. Stetsenko, S., Hryhorovskiy, P. Ye., Menejlyuk, O. I., Khyzhniak, V. O., & Ryzhakova, G. M. Multiple criteria models for proving investment and construction project efficiency. *Organizational and technological model engineering in the construction industry: collective monograph* – Lviv-Torun Liha-Pres.
21. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва: [моногр.] / Л.В. Сорокіна, А.Ф. Гойко, С.П. Стеценко, К.В. Ізмайлова та інші / За наук. ред. Л.В. Сорокіної, А.Ф. Гойко К.: Київський національний університет будівництва і архітектури, Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О. 2-е вид. 2023. 453 с.

References:

1. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s." *Journal of Management*, 1999, 25(3), 293-315.
2. Burnes, B. "Managing Change". - London: Pearson Education, 2017. - 696 p.
3. Hammer, J. Champy, Reinzhiniring korporatsii: Manifest revoliutsii v biznese [Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution]. Saint-Petersburg, Izdatel'stvo Sankt-Peterburgskogo universiteta, 2000. 332 p.
4. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. "The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations." - Boston: Harvard Business School Press, 2002. - 272 p.

5. Marchuk Tetyana, Ryzhakov Dmytro, Ryzhakova Galyna. Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. Investment Management and Financial Innovations. 2017. Vol. 14(4). pp. 12–20. DOI: [http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02)
6. Schein's work focuses on the crucial role of organizational culture in the transformation process, exploring the relationship between leadership and cultural elements in facilitating change.
7. Bilokon A. I., Malanchiy S. O., Kotsiuba T. V. Analysis of external and internal forces in the project environment. Bulletin of the Pridneprovskaya State Academy of Civil Engineering and Architecture. 2018. No. 3. P. 15–28.
8. Grinenko I. M. Directions for improving analytical technologies of construction development: identification of the state of the microenvironment of the construction project and its leading participants // International scientific and practical conference "Economic and managerial and informational and analytical innovations in construction, - K.: KNUBA, part 2, 2022. – pp. 52-57.
9. Gudz P. V., Sharova S. V. (2014) Theory and practice of the development of the real estate market of the region: monograph. Zaporizhzhia, Accent Invest-trade. 246 p.
10. Kozakova O. M., Kozakov V. V. Innovative system of business process management of a project-oriented organization of a social orientation. Economics: realities of the time. 2014. No. 6(16). pp. 136–142. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>
11. Krysko Zh. Analysis of the environment of restructuring of enterprises in the construction industry. Economic analysis. 2012. No. 10(4). P. 203–206.
12. Chupryna Yu. A., Petrenko G. S., Grinenko I. M. Methodological regulation and analytical and information support of process-oriented management in the modern system of construction development. Management of complex systems development. 2021. No. 48. P. 125 – 134, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.125-134](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.125-134).
13. Izmailova K. V. Finansovyi analiz u budivnytstvi. Navch. posib. – K.: Kyiv. "Kondor". 2007. - 236 s.
14. Bielienskova O., Loktionova Y., Kalashnikov D. (2023). Theoretical approaches and practical recommendations to the economic diagnostics of the business processes of the enterprise. Economy and Society, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-80>
15. Rosynskyi, A. (2023). The economic potential growth management for real estate development company through automation and artificial intelligence technologies. Economics, Finance and Management Review, (3), 99–114. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-3-99-114>
16. Izmailova K.V. Urakhuvannia klasu enerhoefektyvnosti zhytlovoi budivli u parametrychnomu tsinoutvorenni. Shliakhy pidvyshchennia

efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn. 2019. 19 s.

17. Akselrod, R., Shpakov, A., & Ryzhakova, G. (2022). Economic and management predictors of the transformation of operating systems for construction development in the context of digitalization of the economy. Market relations development in Ukraine, 12(247), 113–121.

18. Bolila, N. (2022, March). Zaprovdzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii upravlinnia budivelnymy pidpriemstvamy. In Proceedings of the international conference Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-fiansovyi ta upravlinskyi aspekty (pp. 164-166).

19. Stetsenko, S., Sorokina, L., Izmailova, K., Bielienskova, O., Tytok, V., & Emelianova, O. (2021). Model of a Company Competitiveness Control by Means of Artificial Intelligence Tools. International Journal of Emerging Trends in Engineering Research, 9(2), 60-65.

20. Stetsenko, S., Hryhorovskiy, P. Ye., Menejlyuk, O. I., Khyzhniak, V. O., & Ryzhakova, G. M. Multiple criteria models for proving investment and construction project efficiency. Organizational and technological model engineering in the construction industry: collective monograph – Lviv-Toruń Liha-Pres.

21. Ekonometrychnyi instrumentarii upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv budivnytstva: [monohr.] / L.V. Sorokina, A.F. Hoiko, S.P. Stetsenko, K.V. Izmailova ta inshi / Za nauk. red. L.V. Sorokinoy, A.F. Hoiko K.: Kyivskiy natsionalnyi universytet budivnytstva i arkhitektury, Kryvyi Rih: Vydavets FOP Cherniavskiy D.O. 2-e vyd. 2023. 453 s.

Valinkevych N.V., Molodko O.V., Boshtan A.V., Shtyl A.M., Verchenko V.M.

Methodological and practical analysis of the prerequisites and starting conditions for the business transformation process

The article is devoted to the methodological and practical analysis of the prerequisites and starting conditions for the business transformation process. In today's conditions of globalization and rapid changes in the market, businesses are forced to constantly adapt their strategies and operational processes in order to remain competitive. Business transformation, as a process of significant changes, requires a clear understanding of the prerequisites that determine the success of such changes. This includes not only the analysis of external factors, such as changes in the economic environment, new technologies and regulations, but also internal aspects of the business: the structure of the organization, corporate culture, management practices and financial stability. The article analyzes the key stages necessary for successful business transformation and offers practical recommendations for companies that want to carry out this transformation effectively and with minimal losses. The importance of building

adaptive strategies, flexible management models and active implementation of innovations to ensure successful transformation is emphasized. The use of various change management methods is also considered, in particular, the use of strategic management principles, monitoring and evaluation of the results of transformation initiatives. The article concludes with the conclusions that successful transformation requires a comprehensive approach that includes management of all levels of the business and the ability to adapt to a rapidly changing environment. Since transformation requires resources and time, the article emphasizes the importance of change planning and risk management to achieve sustainable development and increase the efficiency of the company. Additionally, for successful transformation, it is important to invest in improving the skills of employees, adapt to new technologies and continuously improve internal processes. Special attention is also paid to maintaining open communications between all levels of the organization to ensure the integration of changes and minimize resistance to change. The implementation of these approaches can help companies not only remain competitive, but also occupy leading positions in the market.

Keywords: *business transformation, business processes, reengineering, change management, strategic planning, corporate culture, social responsibility, adaptation, innovation, changes in the economic environment, financial sustainability, organizational structure, Life Cycle, risks, investments, construction organization.*

Посилання на статтю:

АРА: Valinkevych N.V., Molodko O.V., Boshtan A.V., Shtyl A.M., Verchenko V.M. (2024). Методологічний аналіз передумов та стратегічних факторів для ефективної трансформації бізнес-процесів. [Methodological and practical analysis of the prerequisites and starting conditions for the business transformation process]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 53(3), 329-348.

ДСТУ: Валінкевич Н.В., Молодько О.В., Боштан А.В., Штиль А.М., Верченко В.М. Методологічний аналіз передумов та стратегічних факторів для ефективної трансформації бізнес-процесів. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. № 53(3). С. 329-348.