

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ**НЕМАШКАЛО Каріна¹, ДОБРОЗОРОВА Олена²**¹ Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця<https://orcid.org/0000-0002-8614-750X>² ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»<https://orcid.org/0009-0003-7498-4073>

Стаття присвячена дослідженню моделювання процесу організаційних трансформацій, яке забезпечує ефективне управління змінами на підприємстві. У статті акцентується увага на актуальності дослідження організаційних трансформацій. Розглянуто основні теоретичні підходи до моделювання організаційних трансформацій. Висвітлено методи та інструменти, які використовуються для моделювання організаційних трансформацій. Розглядаються системний підхід, методи структурного аналізу та проектування, імітаційне моделювання, а також інші інструменти, що допомагають візуалізувати процеси змін і прогнозувати їхні результати. Описується процес впровадження розробленої моделі на підприємстві. Наголошується, що успішне впровадження моделі вимагає активної участі керівництва та всього колективу підприємства. Охарактеризовано методи оцінки ефективності організаційних трансформацій. Пропонується використовувати як кількісні, так і якісні показники для оцінки результатів змін. Доведено, що розробка і впровадження моделі організаційних трансформацій є складним, але необхідним процесом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах.

Ключові слова: організаційні трансформації, моделювання змін, управління змінами, імітаційне моделювання, адаптивні моделі, кількісні показники, якісні показники, регулярний моніторинг, конкурентоспроможність підприємства.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-6>

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

У сучасному світі швидких змін та непередбачуваних викликів, організаційні трансформації на підприємствах стали невід'ємною частиною бізнес-середовища. Розвиток технологій, глобалізація ринків, зміни в регуляторних вимогах і зростання конкуренції постійно вимагають від підприємств адаптації до нових умов. Нездатність своєчасно реагувати на ці зміни може призвести до втрати конкурентоспроможності, зниження ефективності операційної діяльності та навіть до банкрутства. Моделювання процесу організаційних трансформацій є критично важливим, оскільки воно забезпечує структурований підхід до управління змінами. Це дозволяє підприємствам не лише планувати та здійснювати необхідні зміни, але й мінімізувати ризики, пов'язані з процесом трансформацій. Чітко визначені етапи, методика та інструменти моделювання допомагають візуалізувати майбутні зміни, прогнозувати їх наслідки та оптимізувати ресурси для досягнення стратегічних цілей. Одним із ключових аспектів актуальності є необхідність інтеграції різних підходів до моделювання, таких як системний підхід, структурний аналіз, імітаційне моделювання та інші. Це забезпечує комплексне бачення процесу трансформацій та дозволяє враховувати всі взаємозалежні фактори, що впливають на організацію. Особливо важливим є питання комунікації та управління людським фактором під час організаційних змін. Впровадження нових стратегій і структур часто зустрічає опір з боку персоналу, тому ефективне управління комунікаціями, мотивація співробітників та створення позитивного ставлення до змін є критичними для успіху трансформацій. Також актуальним є питання оцінки ефективності організаційних трансформацій. Використання як кількісних, так і якісних показників дозволяє отримати об'єктивну картину результатів змін та своєчасно вносити корективи в стратегію. Таким чином, моделювання процесу організаційних трансформацій на підприємстві є надзвичайно актуальною темою, яка допомагає підприємствам ефективно адаптуватися до динамічних змін у бізнес-середовищі, зберігати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІ

Вагомий внесок в дослідження трансформаційних процесів внесли Б. Альстренд, К.С. Вацьковски, Л.Ю. Гордієнко, В.І. Захарченко, Ю.В. Іванов, Дж. Лемпел, Н.П. Масленникова, Г. Мінцберг, Ю.М. Осипов, С.В. Філіпова, О. Щегельська. Проте на достатньому науковому рівні проблема трансформаційних процесів у контексті розвитку підприємства майже не розглядалася і тому вимагає проведення ґрунтовних наукових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка моделі процесу організаційних трансформацій, що враховує специфіку конкретних підприємств і забезпечує їх успішне функціонування у динамічному середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Організаційні трансформації – це процеси глибоких і всебічних змін у структурі, стратегії, культурі та операційних процесах організації, спрямовані на адаптацію до нових умов, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Ці трансформації можуть включати різноманітні заходи, від реорганізації внутрішньої структури до впровадження нових технологій та змін у корпоративній культурі.

Адаптація до змін є критично важливою для підприємств. Сучасний бізнес-середовище характеризується високою динамікою, і організації повинні швидко реагувати на зміни у ринкових умовах, технологіях і регуляторних вимогах. Наприклад, у зв'язку з пандемією COVID-19, багато компаній, таких як Zoom, швидко адаптували свої послуги для забезпечення віддаленої роботи, що дозволило їм значно збільшити свою частку ринку. Адаптація до організаційних трансформацій є критично важливою для забезпечення стійкості та успіху компанії в умовах динамічних змін ринку і технологічного прогресу. Процес адаптації включає кілька ключових етапів і факторів, які сприяють ефективному впровадженню змін та мінімізації опору з боку співробітників.

Першим кроком в адаптації до організаційних трансформацій є визначення причин і потреби в змінах. Це може включати аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища, внутрішніх процесів та технологій. Важливо, щоб керівництво чітко розуміло, чому зміни необхідні і як вони можуть вплинути на загальну стратегію компанії. Після визначення необхідності змін наступним кроком є розробка чіткого бачення майбутнього стану організації. Це бачення повинно бути комуніковане всім співробітникам, щоб вони розуміли цілі і напрями змін. Стратегія впровадження змін повинна включати конкретні кроки, ресурси та терміни реалізації [1-4].

Успішна адаптація до змін вимагає сильного лідерства. Лідери повинні бути прикладом для інших, демонструючи свою прихильність до змін і активно підтримуючи їх. Управління змінами включає створення спеціальних команд, які відповідатимуть за координацію процесу змін, вирішення проблем та моніторинг прогресу. Ефективна комунікація є ключовим елементом в адаптації до організаційних трансформацій. Відкрите і прозоре інформування співробітників про причини, цілі та плани змін допомагає знизити рівень невизначеності і опору. Важливо забезпечити двосторонній зв'язок, де співробітники можуть висловлювати свої побоювання та пропозиції.

Організаційні трансформації часто вимагають нових знань і навичок. Тому навчання і розвиток персоналу є невід'ємною частиною процесу адаптації. Компанії повинні інвестувати в тренінги, семінари та інші освітні програми, щоб підготувати своїх співробітників до нових вимог і завдань. Опір змінам є природним явищем, яке може значно ускладнити процес адаптації. Важливо виявляти джерела опору і розробляти стратегії для його подолання. Це може включати індивідуальні бесіди з працівниками, створення груп підтримки, залучення ключових лідерів думок та впровадження системи стимулів для підтримки змін.

Для забезпечення успішної адаптації необхідно постійно моніторити процес впровадження змін і оцінювати їхній вплив на організацію. Це включає встановлення чітких метрик і показників ефективності, регулярне проведення аналізу результатів і коригування стратегії за потреби. Формування культури змін є довготривалим процесом, який вимагає постійної підтримки і зусиль. Компанії, які успішно адаптуються до трансформацій, зазвичай мають культуру, що сприяє інноваціям, відкритості до нових ідей та готовності до змін. Це включає визнання і винагородження співробітників за їхні досягнення і внесок у процес змін.

Підвищення ефективності також є важливим аспектом трансформацій. Наприклад, компанія Toyota відома своєю системою виробництва Toyota Production System (TPS), яка постійно вдосконалюється для підвищення ефективності та зниження витрат [5,7].

Конкурентоспроможність організації значно залежить від її здатності до інновацій і швидкої адаптації. Apple, наприклад, постійно впроваджує нові продукти та технології, що дозволяє їй залишатися лідером на ринку високих технологій.

Розвиток персоналу також є важливим аспектом організаційних трансформацій. Наприклад, Google відома своїм підходом до розвитку співробітників, включаючи програми навчання, мотиваційні заходи та підтримку інноваційних ініціатив.

Організаційні трансформації можуть стикатися з різними викликами та ризиками. Одним із головних є опір змінам з боку співробітників. Наприклад, при злитті компаній AOL і Time Warner

у 2000 році, культурні розбіжності між компаніями призвели до значних проблем в інтеграції, що врешті-решт негативно вплинуло на їх спільну діяльність.

Ресурси, необхідні для проведення трансформацій, також можуть стати викликом. Організаційні трансформації потребують значних фінансових, людських і часових ресурсів. Наприклад, компанія Nokia, яка свого часу була лідером на ринку мобільних телефонів, не змогла вчасно здійснити необхідні інвестиції в нові технології та втратила свою позицію на ринку [3].

Ризик невдачі також є значним. Не всі трансформаційні ініціативи є успішними, і невдача може призвести до втрати ресурсів і погіршення становища організації. Наприклад, компанія Kodak не змогла адаптуватися до цифрової революції, що призвело до її банкрутства.

Моделювання процесу організаційних трансформацій на підприємстві – це науковий і практичний підхід до управління змінами всередині організації, що включає розробку, аналіз і впровадження моделей, які допомагають ефективно керувати цими змінами. Цей процес включає кілька етапів, кожен з яких спрямований на те, щоб забезпечити підприємству можливість адаптуватися до нових умов ринку, технологічних змін, регуляторних вимог та інших зовнішніх і внутрішніх факторів. Моделювання процесу організаційних трансформацій на підприємстві є складним, але необхідним інструментом для забезпечення стійкого розвитку і конкурентоспроможності в сучасних умовах. Воно дозволяє підприємствам ефективно управляти змінами, оптимізувати ресурси і досягати стратегічних цілей, що особливо важливо в умовах швидкоплинних змін у бізнес-середовищі [10].

Створення структурованої математичної моделі для відображення взаємозв'язків між процесами управління змінами і результатами для організації є складним завданням через багатофакторність і контекстуальність таких процесів (рис. 1).

Процеси управління змінами відіграють ключову роль у визначенні успіху чи невдачі організаційних трансформацій. Управління змінами передбачає систематичний підхід до впровадження нових стратегій, структур, процесів чи технологій у організації, з метою забезпечення гладкого переходу та мінімізації негативного впливу на операційні процеси. Від правильного управління змінами залежить, наскільки успішно організація адаптується до нових умов та досягає своїх стратегічних цілей [9].

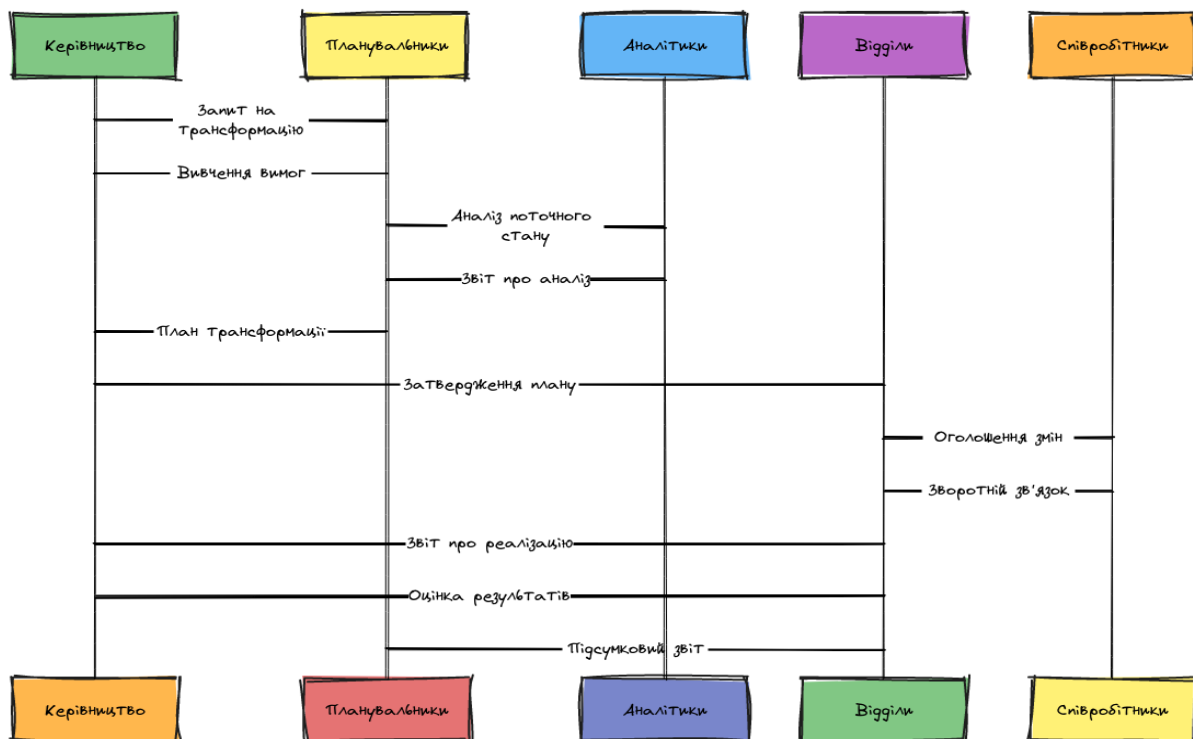


Рис. 1. Взаємозв'язок між процесами управління змінами і результатами для організації

Перший аспект взаємозв'язку між управлінням змінами і результатами для організації полягає в покращенні продуктивності та ефективності. Чітко структурований процес управління змінами дозволяє знизити опір з боку співробітників, що сприяє швидшій і ефективнішій реалізації

нових ініціатив. Це, в свою чергу, веде до підвищення продуктивності праці та ефективності бізнес-процесів.

Другий аспект - зниження ризиків і витрат, пов'язаних зі змінами. Планування і ретельна підготовка до змін дозволяють передбачити потенційні проблеми і розробити стратегії їх вирішення. Таким чином, організація може уникнути непередбачених витрат і мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням нових процесів або технологій.

Третій аспект стосується покращення організаційної культури та клімату. Ефективне управління змінами включає комунікацію, навчання і підтримку персоналу, що сприяє формуванню позитивного ставлення до змін. Це не лише підвищує залученість співробітників, але й зміцнює корпоративну культуру, роблячи її більш адаптивною до майбутніх змін.

Нарешті, четвертий аспект - це досягнення стратегічних цілей. Управління змінами дозволяє підприємству успішно реалізовувати свої стратегії, що включають вихід на нові ринки, впровадження інновацій або покращення якості обслуговування клієнтів. Завдяки ефективному управлінню змінами організація може швидше і результативніше досягати поставлених цілей, зберігаючи свою конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, управління змінами є критично важливим для забезпечення позитивних результатів для організації, включаючи підвищення ефективності, зниження ризиків, покращення організаційної культури і досягнення стратегічних цілей.

Модель залежності між організаційними трансформаціями і ефективністю діяльності підприємства є теоретичною або емпіричною конструкцією, яка описує, як зміни в організаційній структурі, процесах, культурі та стратегії впливають на загальну продуктивність та ефективність підприємства. Такі моделі можуть мати різні форми і рівні складності, але основною метою є виявлення і пояснення причинно-наслідкових зв'язків між змінними [7]. Загальна структура побудови моделі має наступний вигляд:

1. Вхідні дані (Input Variables)- це фактори, які визначають початкові умови організації. Вони можуть включати:

- Ресурси (фінансові, матеріальні, людські)
- Технології
- Структура управління
- Внутрішня культура
- Зовнішнє середовище (ринкові умови, конкуренція, законодавство)

2. Процеси трансформації (Transformation Processes)- це дії та зміни, які організація здійснює для досягнення своїх стратегічних цілей. Вони можуть включати:

- Реструктуризацію організаційної структури
- Впровадження нових технологій
- Зміни в управлінських підходах
- Зміни в корпоративній культурі
- Процеси навчання та розвитку персоналу

3. Вихідні дані (Output Variables)- це результати, які організація отримує після здійснення трансформацій. Вони можуть включати:

- Фінансові показники (прибуток, рентабельність, витрати)
- Операційні показники (продуктивність, якість, час циклу)
- Показники задоволеності клієнтів
- Показники задоволеності співробітників

4. Зворотний зв'язок (Feedback)- це процес, за допомогою якого організація оцінює результати своїх трансформацій і вносить корективи в свої стратегії та процеси.

Організаційні трансформації - це процеси глибоких і всебічних змін у структурі, стратегії, культурі та операційних процесах організації, спрямовані на адаптацію до нових умов, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Ці трансформації можуть включати різноманітні заходи, від реорганізації внутрішньої структури до впровадження нових технологій та змін у корпоративній культурі. Давайте розглянемо це на практичних прикладах з використанням моделей, які допомагають у здійсненні таких трансформацій.

Одним із найбільш відомих підходів до організаційних трансформацій є Balanced Scorecard (BSC), розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортонем. Ця модель використовувалася такими компаніями, як Ford Motor Company, для покращення стратегічного управління. BSC включає фінансові показники, клієнтські аспекти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток, що

дозволяє організаціям збалансовано оцінювати і покращувати свої результати. Наприклад, Ford використав BSC для встановлення чітких стратегічних цілей, що допомогло їм краще реагувати на ринкові зміни та покращити загальну ефективність [6].

Іншим підходом є Business Process Reengineering (BPR), який передбачає радикальний перегляд і перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значних покращень у критичних показниках ефективності. Компанія IBM у 1990-х роках використовувала BPR для реорганізації своїх операцій. Це дозволило їм зменшити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та збільшити швидкість реагування на ринкові потреби. Завдяки цьому підходу IBM змогла відновити свою конкурентоспроможність і закріпити позиції на ринку.

Ще одним ефективним підходом до управління змінами є Kotter's 8-Step Change Model, розроблена Джоном Коттером. Ця модель включає вісім етапів для успішної реалізації трансформацій в організації: створення відчуття терміновості, формування потужної коаліції, розробка бачення і стратегії, комунікація бачення змін, усунення перешкод, створення короткострокових перемог, закріплення досягнень і впровадження нових підходів у культуру організації. Наприклад, компанія Procter & Gamble використала модель Коттера для впровадження нових продуктів і процесів, що дозволило їм залишатися лідером у галузі споживчих товарів.

Таким чином, організаційні трансформації є необхідним і важливим елементом розвитку сучасних підприємств. Вони дозволяють організаціям не тільки виживати, але й процвітати в умовах постійних змін і зростаючої конкуренції. Успішні приклади таких компаній, як Netflix, Tesla та Microsoft, демонструють важливість і ефективність добре спланованих і реалізованих трансформацій.

Модель залежності між організаційними трансформаціями і ефективністю діяльності підприємства дозволяє керівникам та менеджерам краще розуміти вплив змін на підприємство і приймати обґрунтовані рішення для підвищення його ефективності. Модель дозволяє проводити детальний аналіз того, як певні трансформації впливають на різні аспекти діяльності підприємства. Це допомагає керівникам виявити найбільш ефективні стратегії змін і сфокусувати зусилля на тих ділянках, які приносять найбільшу користь. Використовуючи модель, керівники можуть прогнозувати результати організаційних змін і розробляти детальні плани їх впровадження. Це знижує невизначеність і допомагає краще підготуватися до можливих викликів.

Модель надає інструменти для оцінки ефективності проведених змін за допомогою кількісних і якісних показників. Це дозволяє постійно контролювати прогрес і вчасно вносити необхідні корективи. Завдяки моделі, всі зацікавлені сторони в організації отримують чітке уявлення про те, як і чому відбуваються зміни. Це сприяє підвищенню прозорості і покращенню комунікації між керівництвом і співробітниками. Коли співробітники бачать, що зміни плануються і впроваджуються систематично і обґрунтовано, їх мотивація і залученість зростає. Модель допомагає забезпечити персонал необхідною інформацією і підтримкою під час процесу змін. Чітке розуміння впливу змін дозволяє ефективніше розподіляти ресурси і оптимізувати процеси, що призводить до підвищення продуктивності праці. Завдяки моделі, керівництво може виявити і усунути неефективні процеси, що дозволяє зменшити витрати і підвищити рентабельність. Ефективне управління змінами сприяє підвищенню якості продукції або послуг, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність підприємства. Модель допомагає ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані зі змінами, і розробити стратегії їх мінімізації. Це дозволяє уникнути багатьох проблем і невдач. Систематичний підхід до управління змінами, заснований на моделі, дозволяє підприємству ефективніше досягати своїх стратегічних цілей і швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі [8].

Таким чином, модель залежності між організаційними трансформаціями і ефективністю діяльності підприємства є потужним інструментом для керівників і менеджерів. Вона забезпечує глибоке розуміння впливу змін, допомагає приймати обґрунтовані рішення і сприяє підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Ця загальна структура може бути адаптована в залежності від конкретного контексту організації та цілей дослідження. Важливо враховувати, що математична модель повинна відображати реальність управління змінами, збирати і аналізувати достатньо даних для її калібрування та валідації, а також інтерпретувати отримані результати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Зв'язок між параметрами управління змінами і показниками ефективності є складною взаємозалежністю, де кожен параметр управління змінами (як-от рівень прийняття змін, витрати на зміни, ступінь їх впровадження) впливає на різні показники ефективності організації. Ця взаємозалежність може бути представлена математичними функціями, які моделюють, як зміни в

параметрах управління впливають на конкретні фінансові і нефінансові показники. Розглянемо основні параметри і їхній вплив на ефективність.

Автором пропонується наступна структура математичної моделі управління змінами:

№	Показник	Характеристика
1	Параметри моделі	
1.1	Часові параметри	t: Час (може бути дискретним або неперервним). T: Тривалість періоду аналізу.
1.2	Змінні, що характеризують організаційні зміни	C(t) Рівень прийняття змін в організації на часі t. R(t) Ресурси (фінансові, людські тощо), витрачені на зміни до часу t. S(t) Ступінь впровадження нових структур і систем в організації.
2	Показники ефективності організації	
2.1	Фінансові показники	P(t) Фінансові результати організації на часі t
2.2	Показники клієнтської задоволеності	CS(t) Рівень задоволеності клієнтів на часі t.
2.3	Інноваційність	I(t) Рівень інноваційності в організації на часі t
3	Взаємозв'язки і обмеження	
3.1	Зв'язок між параметрами управління змінами і показниками ефективності	$P(t)=f(C(t),R(t),S(t),...)$: Функція, що визначає залежність фінансових результатів від рівня прийняття змін, витрат на зміни, ступеня їх впровадження і т.д. Аналогічні функції для CS(t), I(t) і інших показників.
3.2	Обмеження	$R(t) \leq \text{Budget}(t)$ Обмеження на бюджетні витрати на зміни в кожний момент часу t. Інші обмеження, такі як ресурси, доступність технологій, культурні аспекти і т.д.
4	Математичні методи для моделювання	
4.1	Системи диференціальних рівнянь	Використовуються для моделювання динаміки змін у часі, наприклад, розповсюдження рівня прийняття змін серед персоналу.
4.2	Регресійний аналіз	Для вивчення взаємозв'язків між різними факторами управління змінами і ефективністю організації.
4.3	Методи оптимізації	Для визначення оптимальних стратегій впровадження змін для досягнення максимальних результатів.

Функція

$$P(t)=f(C(t),R(t),S(t),...)$$

визначає залежність фінансових результатів P(t) від таких параметрів:

1 Рівень прийняття змін (C(t)) - чим більше співробітники і клієнти організації приймають зміни, тим менший опір і вищий потенціал для успішної реалізації змін, що позитивно впливає на фінансові результати.

2 Витрати на зміни (R(t)) - витрати, пов'язані зі змінами, включають прямі витрати на впровадження нових технологій, навчання персоналу та інші супутні витрати. Надмірні витрати можуть негативно вплинути на фінансові результати, проте ефективне управління витратами дозволяє мінімізувати цей негативний вплив.

3 Ступінь впровадження змін (S(t)) - високий ступінь впровадження змін свідчить про те, що зміни були успішно інтегровані в операційну діяльність, що сприяє покращенню продуктивності і, відповідно, фінансових показників.

Функція

$$CS(t)=g(C(t),Q(t),T(t),...)$$

відображає залежність задоволеності клієнтів CS(t) від таких факторів:

1 Рівень прийняття змін (C(t)) - якщо зміни відповідають очікуванням клієнтів і вони позитивно сприймають нововведення, задоволеність клієнтів зростає.

2 Якість продуктів/послуг (Q(t)) - підвищення якості внаслідок змін сприяє збільшенню задоволеності клієнтів.

3 Термін виконання (T(t)) - скорочення часу обслуговування або доставки продуктів завдяки впровадженню змін може значно покращити рівень задоволеності клієнтів.

Функція

$$I(t) = h(C(t), R\&D(t), K(t))$$

визначає залежність інноваційних показників I(t) від наступних параметрів:

1 Рівень прийняття змін ($C(t)$) - сприйнятливість організації до інновацій сприяє впровадженню нових ідей і технологій.

2 Інвестиції в дослідження і розробки ($R\&D(t)$) - витрати на дослідження та розробки є ключовим фактором для створення інновацій.

3 Знання і компетенції ($K(t)$) - високий рівень знань і компетенцій персоналу сприяє розробці і впровадженню інновацій.

Кожен з параметрів управління змінами взаємодіє один з одним і створює складну мережу впливів на показники ефективності. Наприклад, підвищення витрат на зміни може збільшити рівень знань і компетенцій, що, в свою чергу, покращує інноваційні показники та задоволеність клієнтів. Водночас, високий рівень прийняття змін знижує опір персоналу і клієнтів, що позитивно впливає на фінансові результати і задоволеність клієнтів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Моделювання процесу організаційних трансформацій на підприємстві є ключовим елементом для успішного управління змінами. Використання відповідних моделей дозволяє систематизувати процес, знизити ризики та підвищити ефективність впровадження змін. Вибір конкретної моделі залежить від специфіки підприємства, його культури та стратегічних цілей. Однак незалежно від обраної моделі, успіх трансформацій залежить від чіткого планування, ефективної комунікації та активної участі всіх залучених сторін. Ефективне управління змінами вимагає комплексного підходу, враховуючи взаємозв'язок між різними параметрами і їхнім впливом на ключові показники ефективності. Математичні функції, що описують ці взаємозв'язки, допомагають більш точно прогнозувати результати змін і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure Is Not Organization*. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
2. Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
3. Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
4. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). *Explaining Development and Change in Organizations*. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
5. Пашута М. М. Управління організаційними змінами на підприємствах: теорія і практика. Київ : КНТЕУ, 2017. 312 с.
6. Войнаренко М. П. Інноваційні підходи до управління розвитком підприємств в умовах трансформації економіки. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 288 с.
7. Гуменюк В. І. Моделювання процесів організаційних трансформацій на промислових підприємствах. Дніпро : ДНУ імені Олеся Гончара, 2020. 320 с.
8. Ковальчук О. М. Інструменти управління організаційними змінами в українських підприємствах. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 240 с.
9. Паламарчук В. В. Адаптація підприємств до змін у зовнішньому середовищі: моделі та методи управління. Вінниця : ВНТУ, 2020. 305 с.
10. Онищенко В. І. Організаційні зміни в умовах цифрової трансформації підприємств. Київ : НУ «Львівська політехніка», 2020. 290 с.

REFERENCES:

1. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure Is Not Organization*. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
2. Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
3. Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
4. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). *Explaining Development and Change in Organizations*. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
5. Pashuta M. M. *Upravlinnia orhanizatsiiny my zminamy na pidpriemstvakh: teoriia i praktyka*. Kyiv : KNTEU, 2017. 312 s.
6. Voinarenko M. P. *Innovatsiini pidkhody do upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh transformatsii ekonomiky*. Lviv : LNU imeni Ivana Franka, 2019. 288 s.

7. Humeniuk V. I. Modeliuvannya protsesiv orhanizatsiinykh transformatsii na promyslovykh pidpriemstvakh. Dnipro : DNU imeni Olesia Honchara, 2020. 320 s.
8. Kovalchuk O. M. Instrumenty upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy v ukrainskykh pidpriemstvakh. Ternopil : TNEU, 2017. 240 s.
9. Palamarchuk V. V. Adaptatsiia pidpriemstv do zmin u zovnishnomu seredovishchi: modeli ta metody upravlinnia. Vinnytsia : VNTU, 2020. 305 s.
10. Onyshchenko V. I. Orhanizatsiini zminy v umovakh tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv. Kyiv : NU «Lvivska politekhnika», 2020. 290 s.

MODELING THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION IN ENTERPRISE

NEMASHKALO Karina¹, DOBROZOROVA Olena²

¹ Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

² Kherson economic and law institute

Organizational transformations have become an integral part of the modern business environment, driven by rapid changes in technology, market conditions, regulatory requirements, and globalization. Successful implementation of these transformations requires a structured approach that allows the enterprise to adapt to new conditions while maintaining or enhancing its competitiveness. This article is dedicated to exploring the modeling of the organizational transformation process, which ensures effective change management within an enterprise. The article emphasizes the relevance of studying organizational transformations, highlighting that enterprises unable to adapt to changes in a timely manner risk losing their market position. The aim of the article is to develop a model for the organizational transformation process that incorporates the specific characteristics of individual enterprises, thereby ensuring their successful operation in a dynamic environment. The main theoretical approaches to modeling organizational transformations are discussed. The methods and tools used for modeling organizational transformations are highlighted. The systems approach, structural analysis and design methods, simulation modeling, and other tools that help visualize change processes and predict their outcomes are discussed. Emphasis is placed on the importance of integrating various methods to achieve a comprehensive view of the transformation process. The process of developing an organizational transformation model is described in detail, using a specific enterprise as an example. The model includes several stages: diagnosing the current state of the enterprise, defining transformation goals, planning and implementing changes, and monitoring and evaluating results. For each stage, specific methodologies and recommendations are developed to ensure effective change management. This article provides a comprehensive analysis of the theoretical and practical aspects of modeling the process of organizational transformations in an enterprise. The proposed model can serve as a guide for enterprises seeking to successfully adapt to dynamic changes in the business environment, ensuring their stability and development.

Keywords: *organizational transformations, change modeling, change management, simulation modeling, adaptive models, quantitative indicators, qualitative indicators, regular monitoring, enterprise competitiveness*