

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного
управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«___» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Розробка стратегії організаційної трансформації в умовах
військового часу»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав (ла)
студент (ка) групи МОБ-1-21-4.0д
Князьська Діана Олександрівна

(підпис)

Науковий керівник
доцент кафедри управління
Михацька Алла Валер'янівна

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Князьська Діана Олександрівна

Розробка стратегії організаційної трансформації в умовах військового часу. К: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник - Михацька Алла Валер'янівна, доцент кафедри управління Факультету економіки та управління.

Кваліфікаційна робота розглядає розробку стратегії організаційної трансформації в умовах військового часу на прикладі ПрАТ «УПСК». У вступі обґрунтовані актуальність теми та мета дослідження. У першому розділі розглянуто теоретичні основи стратегії організаційної трансформації в умовах війни, ключові фактори та методи її розробки. Другий розділ присвячений практичному аналізу компанії «УПСК», розробці концепції трансформації та етапам її впровадження. У висновках наводяться основні висновки та рекомендації щодо цифровізації процесів, автоматизації внутрішніх операцій та зміцнення фінансової стійкості компанії.

Ключові слова: організаційна трансформація, стратегія розвитку, військовий час, адаптація підприємства, цифровізація, антикризове управління, компанія «УПСК».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 40 найменувань на 5 сторінках. Повний обсяг роботи складає 55 сторінок, основний текст розміщено на 47 сторінках. Робота містить 21 таблицю.

SUMMARY

Knyazska Diana Aleksandrovna

Developing an organizational transformation strategy in wartime. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific Supervisor – Mykhatska Alla Valerianivna, Associate Professor of the Department of Managment.

The qualification work examines the development of an organizational transformation strategy in wartime using the example of "UPSK" company. The introduction justifies the relevance of the topic and the research objectives. The first chapter examines the theoretical foundations of the organizational transformation strategy in wartime, key factors, and methods for its development. The second chapter is devoted to a practical analysis of the UPSK company, the development of the transformation concept and the stages of its implementation. The conclusions present the main findings and recommendations regarding digitalization of processes, automation of internal operations and strengthening the company's financial stability.

Keywords: organizational transformation, development strategy, wartime, enterprise adaptation, digitalization, crisis management, UPSK company.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references containing 40 titles over 5 pages. The total length of the work is 55 pages, with the main text occupying 47 pages. The work includes 21 tables.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ.....	7
1.1 Поняття стратегії, організаційної трансформації та їх значення для діяльності підприємства.....	7
1.2 Фактори, що впливають на організаційну трансформацію в умовах військового часу.....	12
1.3 Методи та підходи до розробки стратегії організаційної трансформації в умовах військового часу.....	20
ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ.....	28
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ.....	30
2.1 Аналіз організаційно-економічного стану компанії «УПСК».....	30
2.2 Розробка концептуальних основ стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК» в умовах військового часу.....	37
2.3 Етапи впровадження стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК» в умовах військового часу.....	42
ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ.....	48
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність обраної теми дипломної роботи зумовлена викликами, які стоять перед підприємствами в умовах військового часу, а також необхідністю адаптації організаційних стратегій до зміненої реальності. Українська компанія «УПСК» є прикладом підприємства, яке, працюючи в умовах війни, повинно здійснити ефективну трансформацію своєї стратегії для забезпечення стабільності, сталого розвитку та виживання на ринку. Війна створює нові умови для бізнесу, зокрема в частині управління ресурсами, адаптації до нових ризиків та необхідності змінювати організаційну структуру. У таких умовах стратегічні рішення стають критично важливими для збереження конкурентоспроможності та ефективності роботи компанії.

Проблематика адаптації організаційної стратегії в умовах кризи активно вивчається провідними науковцями. Зокрема, Г. Мінцберг досліджував різні підходи до стратегічного планування в умовах невизначеності та швидких змін середовища. Дж. Коттер запропонував модель управління змінами, що передбачає створення терміновості змін і залучення персоналу до трансформаційних процесів. У контексті кризового управління заслуговують на увагу праці І. Ансоффа, який розробив концепцію стратегічного управління ризиками та адаптації до турбулентного середовища. Українські дослідники, зокрема О. Амоша, В. Герасимчук і Л. Федулова, також приділяють увагу питанням стійкості підприємств в умовах соціально-економічних викликів, аналізуючи внутрішні резерви стабілізації та механізми стратегічної адаптації. Таким чином, обрана тема знаходиться в руслі сучасних наукових досліджень і має важливе практичне значення для українських підприємств в умовах війни.

Метою є узагальнення теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо стратегії організаційної трансформації в умовах військового часу.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити кілька завдань, а саме:

1. Розкрити сутність понятійного апарату теми дослідження та охарактеризувати ключові фактори, що впливають на організаційну трансформацію в умовах військового часу;
2. Визначити методи та підходи до розробки стратегії організаційної трансформації в умовах військового часу;
3. Проаналізувати організаційно-економічний стан компанії «УПСК»;
4. Розробити концептуальні основи стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК» в умовах військового часу.

Об'єктом дослідження є організаційна трансформація.

Предметом дослідження є розробка стратегії організаційної трансформації в умовах військового часу.

Практична значущість цієї роботи полягає у розробці рекомендацій щодо оптимізації процесів організаційної трансформації на прикладі «УПСК». Вивчення та впровадження інноваційних підходів до стратегії організаційних змін дозволить підвищити гнучкість і адаптивність компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність навіть у складних умовах військового часу.

Теоретична значущість дослідження полягає в поглибленні наукового розуміння процесів організаційної трансформації в умовах зовнішніх криз, зокрема воєнного стану, та розробці підходів до стратегічного управління змінами в таких умовах. Робота сприяє розвитку теорії стратегічного менеджменту, адаптації класичних моделей управління до реалій нестабільного середовища, а також розширенню наукового апарату дослідження стратегій змін, які забезпечують стійкість і розвиток підприємств у кризових ситуаціях.

Методологія дослідження базується на аналізі літературних джерел, теоретичних та практичних підходів до стратегії організаційних змін, а також використанні кейс-методу для глибокого дослідження особливостей діяльності «УПСК». У роботі застосовуються методи стратегічного управління, аналізу ризиків, моделювання організаційних змін, а також методи системного підходу до управління організаційними трансформаціями.

Таким чином, розробка стратегії організаційної трансформації для компанії «УПСК» в умовах військового часу є важливим кроком для підвищення її стійкості до зовнішніх шоків, забезпечення ефективного функціонування та розвитку в умовах кризи.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи – 55 сторінок комп'ютерного тексту, з них 47 сторінки основного тексту. Робота містить 21 таблиць, список використаних джерел містить 40 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

1.1 Поняття стратегії, організаційної трансформації та їх значення для діяльності підприємства

Стратегія організаційної трансформації — це комплексний та багатоетапний процес, який передбачає кардинальні зміни в основних аспектах діяльності підприємства. Вона може охоплювати зміни в організаційній структурі, управлінських процесах, корпоративній культурі, стратегії, технологічних підходах та внутрішніх операціях. Такий процес є необхідним, коли підприємство стикається з суттєвими змінами у зовнішньому середовищі або має намір досягти нових стратегічних цілей. Організаційна трансформація передбачає не лише адаптацію до нових умов, а й активне впровадження інновацій, зміну підходів до управління та розвитку нових компетенцій [17, с.72].

Суть стратегії організаційної трансформації полягає в тому, щоб створити структуру, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати нові можливості та управляти виникаючими ризиками. В умовах постійних змін в економічному та соціальному середовищі підприємства повинні бути готові до адаптації та трансформації, щоб зберегти свою конкурентоспроможність та стабільність. Важливість стратегії організаційної трансформації полягає в її здатності забезпечити довгострокову стійкість підприємства, особливо в умовах криз, економічної нестабільності або війни [1, с.3].

Змінюючи організаційну структуру, компанія прагне підвищити свою гнучкість, зменшити внутрішні конфлікти та адаптуватися до зовнішніх викликів. Це може включати реорганізацію управлінських процесів, інтеграцію нових технологій або зміну корпоративної культури, що дозволяє підприємству стати більш ефективним та відповідальним у своїй діяльності. Стратегії організаційних

змін є важливим інструментом для підприємств, оскільки дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, підвищити мотивацію співробітників та забезпечити стратегічну орієнтацію на майбутнє.

Особливо важливою є стратегія організаційної трансформації в умовах військового часу, коли підприємства стикаються з непередбачуваними змінами, необхідністю швидкої адаптації до нових реалій та інколи — з критичними обмеженнями в ресурсах. Для компанії «УПСК», яка працює в таких складних умовах, розробка стратегії організаційної трансформації є ключовим етапом для забезпечення її виживання та сталого розвитку в кризових умовах [2].

В процесі організаційної трансформації важливо правильно визначити, які саме аспекти діяльності потребують змін. Це вимагає ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність компанії, а також глибокого розуміння того, як зміни в організаційній структурі, управлінських підходах чи корпоративній культурі можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1.1 - Основні напрямки стратегії організаційної трансформації та їх вплив на підприємство [18, с.88]

Напрямок трансформації	Опис	Вплив на підприємство
Зміна організаційної структури	Перерозподіл обов'язків і повноважень між підрозділами. Впровадження нових управлінських рівнів.	Підвищення ефективності управління, оптимізація взаємодії між підрозділами.
Впровадження нових технологій	Інтеграція інноваційних технологій в процеси виробництва, управління або обслуговування.	Підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції.
Зміни в корпоративній культурі	Оновлення цінностей компанії, зміна підходів до взаємодії з працівниками та партнерами.	Покращення корпоративного клімату, підвищення мотивації та залученості працівників.
Адаптація до зовнішніх умов	Зміни в бізнес-стратегії з урахуванням нових економічних, політичних чи соціальних реалій.	Покращення конкурентоспроможності, зниження ризиків, забезпечення стабільності діяльності.

Враховуючи виклики, які постають перед підприємствами в умовах кризи або війни, організаційна трансформація стає стратегічно важливим інструментом для

мінімізації негативних наслідків та максимізації можливостей для адаптації. У разі правильного підходу та своєчасного реагування на зміни організаційна трансформація може стати основою для успішного розвитку підприємства навіть в умовах нестабільності.

Значення стратегії організаційної трансформації для підприємства полягає в тому, що вона дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи або навіть підвищуючи свою ефективність, конкурентоспроможність і стабільність. У часи економічної нестабільності, війни або технологічних зрушень, коли підприємства стикаються з новими викликами, організаційна трансформація стає важливою умовою для виживання та розвитку бізнесу. Зміни в організаційній структурі, управлінських процесах, корпоративній культурі і стратегії дозволяють не тільки зберегти наявні позиції на ринку, а й значно покращити фінансові показники та внутрішні бізнес-процеси [34, с.326].

Для підприємства стратегія організаційної трансформації означає не просто внесення змін, а й створення нової, більш адаптивної системи управління, яка здатна реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Вона може сприяти покращенню взаємодії між підрозділами, зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та оптимізації ресурсів. Водночас, стратегічно продумані зміни в організаційній структурі та процесах можуть створювати нові можливості для інновацій, розширення ринків збуту і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Зокрема, в умовах військового часу, коли компанії стикаються з невизначеністю, необхідністю швидкої адаптації до постійно змінюваних умов та обмеженими ресурсами, організаційна трансформація дає змогу бізнесу не лише зберегти свою діяльність, але й віднайти нові способи для підвищення ефективності, оптимізації витрат та підтримки стратегічних цілей. Трансформація дозволяє підприємствам реагувати на зовнішні шоки, забезпечувати внутрішню мобільність і гнучкість, що особливо важливо в умовах війни або економічних криз [3, с.140].

Незалежно від специфіки компанії, стратегія організаційна трансформація є потужним інструментом, який дозволяє підприємству не тільки пристосовуватися

до змін, але й активно впливати на своє середовище, ініціюючи позитивні зміни в організаційних процесах та розвитку інновацій. Це не просто реакція на обставини, а стратегічний підхід, що дозволяє зміцнити позиції на ринку, підвищити ефективність роботи та забезпечити сталий розвиток.

Таблиця 1.2 - Вплив стратегії організаційної трансформації на різні аспекти діяльності підприємства [19, с.19]

Аспект діяльності підприємства	Вплив організаційної трансформації	Результат для підприємства
Організаційна структура	Перерозподіл функцій та обов'язків, адаптація до нових умов, скорочення бюрократії.	Підвищення ефективності управління, зменшення внутрішніх конфліктів, оптимізація ресурсів.
Стратегічне управління	Оновлення стратегічних цілей, переорієнтація на нові ринки або продукти.	Покращення конкурентоспроможності, зростання ринкової частки, стратегічна орієнтація на майбутнє.
Внутрішні бізнес-процеси	Впровадження нових технологій, оптимізація робочих процесів, зниження витрат.	Підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції або послуг.
Корпоративна культура	Зміни у взаємодії між працівниками, розвиток нових підходів до мотивації та залученості персоналу.	Підвищення залученості працівників, покращення корпоративного клімату, підвищення лояльності.
Адаптація до змін у зовнішньому середовищі	Оновлення підходів до реагування на економічні, соціальні чи політичні зміни.	Покращення здатності до швидкої адаптації, зменшення ризиків від зовнішніх шоків.

В умовах нестабільності стратегія організаційна трансформація має величезне значення для підприємства, оскільки дозволяє зберігати динамічний розвиток, оптимізувати внутрішні процеси та стратегію. Це також дає можливість не тільки адаптуватися до нових реалій, але й закріпити за собою лідерські позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Процес організаційної трансформації не є результатом випадкових або випадкових змін; це завжди результат впливу певних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх, які вимагають адаптації, оптимізації та розвитку. Визначення і розуміння цих факторів є необхідним для того, щоб стратегія трансформації підприємства була успішною та ефективною. Кожен фактор впливає на організацію

в окремий спосіб, але в їх комплексі вони визначають напрямок і глибину змін. Відповідно, важливо враховувати ці фактори при розробці стратегії організаційної трансформації [35, с.472].

Зовнішні фактори є одними з основних рушійних сил змін в організації. До таких факторів відносяться зміни в економічному середовищі, політичні нестабільності, технологічні інновації, соціальні тенденції, екологічні фактори, а також геополітичні зміни. Наприклад, у період війни або економічної кризи підприємства змушені адаптувати свої стратегії для забезпечення виживання і мінімізації негативних наслідків від змін у зовнішньому середовищі. Зміни в законодавстві, інфляція, зміни в податковій політиці або зміни в попиті на продукцію можуть істотно впливати на стратегію та структуру організації. У таких випадках стратегія організаційної трансформації є відповіддю на ці виклики, що дає можливість компанії не тільки пережити кризу, а й знайти нові можливості для росту.

Внутрішні фактори, в свою чергу, визначають можливості та межі трансформації в межах організації. Це включає наявні ресурси компанії, корпоративну культуру, систему управління, рівень кваліфікації персоналу та ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Наприклад, якщо внутрішня організація має недостатньо гнучку структуру або слабку управлінську команду, то трансформація може стати важким процесом, який вимагатиме значних зусиль для зміни культури управління, розподілу функцій і делегування повноважень. Водночас добре розвинута система комунікації, відкритість до змін і високий рівень довіри серед працівників можуть стати великими перевагами в процесі стратегії трансформації. Внутрішні фактори також включають такі аспекти, як ефективність використання ресурсів і технологій, а також здатність організації до інновацій і адаптації.

Ще одним важливим фактором є управлінська стратегія, яка визначає, як організація буде реагувати на зміни і які кроки повинна зробити для ефективного впровадження стратегії трансформації. Стратегічне управління, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності, ефективне планування та реалізація

змін є критичними для успішної організаційної трансформації. Лідерство на всіх рівнях організації також є важливим чинником, оскільки висококваліфіковані та мотивовані керівники можуть стати рушійною силою змін, допомагаючи команді адаптуватися до нових умов.

Таблиця 1.3 - Вплив основних факторів на процес організаційної трансформації [4, с.267]

Тип фактора	Фактор впливу	Вплив на організаційну трансформацію
Зовнішні фактори	Економічні, політичні зміни, технологічні інновації, соціальні тенденції, війна, глобалізація	Стимулюють необхідність адаптації стратегії, структури та операційних процесів для збереження конкурентоспроможності.
Внутрішні фактори	Організаційна культура, наявні ресурси, управлінська структура, кваліфікація персоналу	Визначають можливості для впровадження змін, швидкість адаптації та ефективність трансформації.
Стратегічні фактори	Стратегія розвитку, прийняття управлінських рішень, планування змін	Забезпечують напрямок трансформації та визначають етапи впровадження змін.
Лідерство	Керівники різних рівнів, управлінські навички, здатність до мотивації та комунікації	Лідери є рушійною силою трансформацій, формують атмосферу змін, мотивують команду до дій.

Таким чином, основні фактори, що впливають на організаційну трансформацію, мають значний вплив на ефективність і успіх процесу змін у підприємстві. Врахування цих факторів є важливим для того, щоб організаційна трансформація відбулася плавно і з максимальною вигодою для компанії. Внутрішні можливості та зовнішні виклики формують умови для необхідних змін, а правильне стратегічне управління і лідерство можуть стати основними чинниками, які допоможуть організації успішно адаптуватися до нових умов.

1.2 Фактори, що впливають на організаційну трансформацію в умовах військового часу

Стратегія для організаційної трансформації в умовах військового часу стає особливо важливою для забезпечення виживання та адаптації підприємства до

постійно змінюваних і складних умов. Війна приносить не лише фізичні та психологічні наслідки для людей, а й значні виклики для економічної стабільності підприємств. Тому кожен аспект діяльності підприємства змінюється під впливом різноманітних факторів, що виникають внаслідок війни. В цих умовах підприємства змушені переглядати свої стратегії, структури та внутрішні процеси, щоб забезпечити безперервність роботи та конкурентоспроможність [36].

Основними чинниками, що впливають на організаційної трансформації в умовах військового часу, є як зовнішні, так і внутрішні фактори, причому кожен з них може мати як короткостроковий, так і довгостроковий вплив. Зовнішні фактори, пов'язані з війною, здатні кардинально змінити економічну ситуацію, політичну стабільність, ринкові умови та соціальні орієнтири. Ситуація на фронті, зміни в урядових політиках, вплив санкцій або блокад можуть призвести до суттєвих змін в умовах ведення бізнесу, обмеження доступу до ресурсів або виникнення нових ринкових ніш, які вимагають миттєвої адаптації.

Одним із найважливіших зовнішніх факторів є економічна нестабільність. Війна часто спричиняє різке зростання інфляції, зміну валютних курсів, обмеження торгівлі, що у свою чергу може викликати дефіцит необхідних матеріалів, сировини чи компонентів для виробничих процесів. Такі обмеження змушують підприємства шукати альтернативні постачання, скорочувати витрати або адаптувати виробничі процеси до нових реалій. Технологічні обмеження або падіння попиту на певні категорії товарів можуть також змусити підприємства переглядати свої стратегії виробництва та маркетингу, і ввести нові моделі управління [5].

Не менш важливими є соціальні та культурні зміни, що відбуваються під час війни. Зміни в демографічній ситуації, вимушена міграція, виїзд працівників або мобілізація часто позначаються на кадровій політиці підприємства. Це потребує швидкого реагування у формі перегляду кадрової структури, запровадження нових методів роботи та надання підтримки працівникам, які залишаються у країні чи на підприємстві, або ж їх сім'ям, що переживають періоди тяжких випробувань. Водночас, зміни в соціальному середовищі можуть створити нові потреби у

товарних чи сервісних рішеннях, на які підприємства повинні оперативно реагувати, впроваджуючи нові продукти чи послуги.

Іншими важливими чинниками, які суттєво впливають на організаційну трансформацію в умовах війни, є внутрішні фактори підприємства. Це може бути як кадрова політика, так і ефективність управлінських процесів, стабільність фінансування чи здатність організації адаптувати свою структуру та бізнес-процеси до нових умов. В умовах військового часу підприємства часто стикаються з кадровими втратами, проблемами із забезпеченням безпеки працівників, а також із необхідністю організації безперервного моніторингу внутрішніх процесів, зокрема, в плані забезпечення безпеки, ресурсного планування та фінансового контролю [21, с.77].

Підприємства, які переживають період війни, повинні переглядати свої стратегії управління, щоб відповідати новим реаліям, де важливу роль відіграють швидка адаптація до змін і впровадження нових методів управління. В умовах обмежених ресурсів важливо забезпечити максимальну ефективність від кожної одиниці використаного ресурсу, будь то час, праця або матеріали. Організаційна структура компанії повинна стати більш гнучкою, адаптивною і здатною швидко реагувати на зміни, враховуючи стратегічні цілі та зовнішні загрози.

Таблиця 1.4 - Необхідність стратегії організаційної трансформації [37]

Тип фактору	Опис	Вплив на організаційну трансформацію
Зовнішні економічні фактори	Військова економія, зміни в валютних курсах, дефіцит ресурсів, торгові санкції	Необхідність адаптації стратегії до нових економічних реалій, пошук нових постачальників, оптимізація витрат.
Політичні та соціальні зміни	Перепрофілювання політики держави, соціальні напруження, мобілізація, вимушена міграція	Перегляд кадрової політики, необхідність запровадження нових механізмів соціальної підтримки працівників.
Внутрішні організаційні фактори	Кадрові втрати, зміни в управлінських процесах, оптимізація ресурсів, безпека працівників	Перегляд структури організації, адаптація до змін у команді, підвищення гнучкості та ефективності управління.
Інновації та технологічні зміни	Впровадження нових технологій або перерозподіл наявних ресурсів для потреб військового часу	Створення нових виробничих ліній, модернізація обладнання, адаптація до нових продуктів або послуг.

Таким чином, організаційна трансформація в умовах військового часу є складним і багатогранним процесом, що вимагає від підприємства не тільки гнучкості та адаптації до змін, а й здатності впроваджувати інноваційні рішення, ефективно управляти внутрішніми та зовнішніми ресурсами і реагувати на непередбачувані виклики. Успіх цієї трансформації визначається здатністю організації швидко та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати свої внутрішні процеси для збереження стабільності і конкурентоспроможності.

Організаційна трансформація в умовах військового часу є не лише результатом зовнішніх викликів, але й вимушеною відповіддю підприємств на постійно змінювані умови. У цей період бізнеси повинні швидко адаптувати свої стратегії та організаційні структури, враховуючи різноманітні чинники, що можуть істотно вплинути на їх діяльність. Війни можуть призвести до серйозних змін у соціальних, економічних та політичних умовах, що, своєю чергою, змушує підприємства коригувати свої підходи до виробництва, управління персоналом і взаємодії з ринками [6].

Одним із ключових факторів, який визначає потребу в стратегії організаційній трансформації в умовах війни, є кадрові зміни. Військовий час часто супроводжується мобілізацією працівників, їх виїздом за кордон, змінами в демографічній ситуації або психологічним впливом на персонал, що може призвести до значних кадрових втрат. Це впливає не лише на кількість робочих рук, але й на кваліфікацію, мотивацію та здатність працівників виконувати свої обов'язки. Зміни у складі персоналу вимагають перегляду кадрової стратегії, впровадження нових методів мотивації, рекрутингу та тренування співробітників. Крім того, в умовах війни можуть виникати ситуації, коли підприємства мають підтримувати персонал, забезпечувати йому безпеку, а також розвивати нові методи роботи для підтримки продуктивності.

Особливо важливим є питання безпеки працівників і організації їх роботи в умовах обмежених ресурсів. У період військових дій підприємства повинні забезпечувати своїх працівників не лише фінансовою стабільністю, а й

психологічною підтримкою, щоб підтримати високий рівень залученості та ефективності роботи. Зміна умов праці, введення нових стандартів безпеки, а також адаптація робочих місць під нові реалії стають необхідними для забезпечення безперебійної діяльності компанії [22, с.105].

Значною мірою організаційна трансформація в умовах військового часу також залежить від того, як підприємства зможуть адаптувати свою стратегію до умов мобілізації та зміни ринкових умов. Рішення щодо кадрових змін вимагають не лише швидкого реагування на нові умови, але й стратегії розвитку, здатної забезпечити стабільну роботу та ефективне управління підприємством у цей складний період.

Усі ці фактори вимагають, щоб підприємства переглядали не тільки свої стратегії, але й організаційну структуру, процеси управління, комунікацію і адаптацію до змін на місцевому та глобальному рівнях. Невизначеність на політичному та економічному рівнях також вимагає від компаній значної гнучкості та здатності до швидкого впровадження інновацій, щоб зберегти свої позиції на ринку та забезпечити стійкість перед зовнішніми загрозами.

Таблиця 1.5 - Вплив кадрових змін на стратегію організаційної трансформації в умовах військового часу [38]

Фактор впливу	Опис	Вплив на організаційну трансформацію
Кадрові втрати	Мобілізація, виїзд працівників за кордон, зміна складу персоналу через демографічні зміни	Потрібен перегляд кадрової стратегії, впровадження нових методів рекрутингу, пошук заміни ключових працівників.
Психологічний стан працівників	Психологічний тиск, стрес, переживання, пов'язані з війною та змінами в житті персоналу	Введення програм підтримки, організація психологічної допомоги, зміна методів мотивації.
Безпека на робочих місцях	Ризики, пов'язані з війною: обмеження на пересування, небезпека для працівників і виробничих потужностей	Впровадження нових стандартів безпеки, адаптація умов праці до умов воєнного часу.
Перерозподіл функцій і обов'язків	Зміни в організаційній структурі через втрату працівників або перерозподіл обов'язків серед залишкових співробітників	Перегляд організаційної структури, оптимізація чисельності та функцій під час зменшення персоналу.

Таким чином, кадрові зміни є одним з найважливіших факторів, що впливають на стратегію організаційної трансформації в умовах військового часу. Вони потребують ретельного планування і постійної адаптації до нових реалій, з урахуванням не лише економічних, але й психологічних аспектів. Підприємства повинні бути готовими до того, що їх кадри можуть зазнавати значних змін, і вживати заходів для мінімізації ризиків, пов'язаних з втратами персоналу та змінами в умовах праці.

Організаційна трансформація в умовах військового часу є складним процесом, що вимагає від підприємств гнучкості, здатності адаптуватися до нових реалій і швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Однак цей процес не обмежується лише внутрішніми змінами на рівні організаційної структури чи бізнес-процесів, адже війна впливає на усі аспекти функціонування компанії, від виробництва до управлінських рішень. Водночас на підприємства можуть відкритися нові можливості для інновацій, розвитку нових бізнес-моделей і технологій, що вимагає від них стратегічного мислення та проактивних дій для збереження конкурентоспроможності.

Одним з основних факторів, що впливають на організаційну трансформацію в умовах військового часу, є ризики, які виникають на тлі змін у зовнішньому середовищі. Війна може призвести до непередбачуваних економічних і політичних змін, таких як коливання валютних курсів, блокади, санкції, руйнування інфраструктури, припинення торгівлі чи зміна попиту на товари та послуги. У результаті підприємства можуть опинитися в ситуації, коли необхідно терміново адаптувати свою стратегію, змінювати напрямки діяльності або навіть повністю переглядати модель бізнесу, щоб зберегти життєздатність і ефективність [7, с.215].

Водночас війна може створювати і нові можливості для інновацій і розвитку. Підприємства, стикаючись із кризою, можуть шукати нові способи виробництва або адаптувати свої продукти та послуги до потреб, що виникли внаслідок війни. Ці нові бізнес-можливості можуть включати виробництво товарів або послуг, необхідних для військових цілей або для задоволення нових потреб населення, що постраждало від війни. У таких умовах організації повинні бути готовими до

швидкого впровадження інновацій і розвитку нових продуктів, що дозволить зберегти не лише стабільність, а й конкурентоспроможність на ринку.

Для успішної трансформації в умовах війни критичним є здатність підприємства швидко оцінити та використати можливості для адаптації своїх бізнес-моделей до змінюваних обставин. Організації повинні активно вивчати нові ринки, залучати інвестиції в інновації та технології, а також змінювати свою структуру для забезпечення ефективної взаємодії на всіх рівнях. У таких умовах підприємства, які мають можливість до швидкого впровадження нових рішень, з високим рівнем інноваційності та гнучкості в організаційних процесах, можуть не тільки пережити кризу, але й отримати вигоду від нових ринкових умов.

Таблиця 1.6 - Ризики та можливості для інновацій в умовах військового часу [23]

Фактор впливу	Опис	Вплив на організаційну трансформацію
Зміни в попиті та пропозиції	Війна може призвести до зміни споживчого попиту або необхідності забезпечення військових потреб	Підприємства повинні адаптувати свої продукти чи послуги, змінити виробничі лінії або розширити асортимент.
Ризики збоїв в постачанні та інфраструктурі	Обмеження у постачаннях, знищення інфраструктури, зміни в логістиці	Адаптація ланцюгів постачання, пошук нових постачальників, диверсифікація постачальних каналів.
Нові бізнес-моделі та технології	Війна може створювати нові можливості для розвитку інноваційних технологій та продуктів	Підприємства можуть інвестувати в нові технології, адаптувати свої процеси для задоволення нових потреб ринку.
Нестабільність на ринку	Війна може призвести до валютних коливань, зниження купівельної спроможності населення	Підприємства повинні мати стратегію для мінімізації ризиків, зокрема через хеджування або диверсифікацію.

У підсумку, стратегія організаційної трансформації в умовах військового часу не обмежується лише адаптацією до зовнішніх ризиків, але й відкриває нові горизонти для інновацій та оптимізації бізнес-процесів. Водночас підприємства повинні враховувати як короткострокові, так і довгострокові можливості для розвитку, що забезпечить їх стійкість у складних умовах війни. Гнучкість у прийнятті рішень, стратегічний підхід до управління ризиками та орієнтація на

інноваційні рішення є ключовими чинниками успіху в процесі організаційної трансформації під час військового часу.

У сучасних умовах розвитку бізнесу розробка стратегії є однією з ключових функцій стратегічного управління, що забезпечує довгострокову ефективність та життєздатність організації. Стратегія - це комплексний план дій, який визначає пріоритети розвитку, напрями використання ресурсів, способи досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкої позиції на ринку. Саме стратегія дозволяє компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, відповідаючи на виклики глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції. Розробка ефективної стратегії потребує не лише глибокого аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, але й чіткого бачення його майбутнього розвитку.

Процес стратегічного планування передбачає кілька етапів: діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища (зокрема SWOT-аналіз), формулювання місії, бачення, цілей, вибір альтернативних стратегій, їхню оцінку та відбір найдоцільнішої. У цьому контексті важливе значення має здатність організації критично оцінити власну конкурентну позицію, потреби клієнтів та тенденції в галузі. Успішна стратегія має бути гнучкою, щоб відповідати динамічним умовам ринку, а також реалістичною з огляду на наявні ресурси. Крім того, доцільним є врахування соціально-екологічних чинників, що відображає сучасну парадигму сталого розвитку.

Особливу увагу слід приділяти етапу реалізації стратегії, який часто є найскладнішим через потребу в ресурсах, людському факторі та організаційній інерції. Ефективна реалізація вимагає відповідної організаційної структури, системи мотивації, інформаційної підтримки та культури, орієнтованої на стратегічні цілі. У багатьох випадках для втілення нової стратегії потрібна не просто оптимізація процесів, а саме трансформація – глибинні зміни в логіці функціонування підприємства. Тому стратегія й трансформація тісно пов'язані: нова стратегія потребує нового підходу до управління, перебудови бізнес-моделі та вдосконалення взаємодії між підрозділами.

Таким чином, розробка стратегії – це не лише формальний процес, а складна аналітично-креативна діяльність, що визначає довгостроковий курс розвитку організації. Вона є основою для проведення організаційної трансформації, оскільки дозволяє сформулювати бачення змін, обґрунтувати їхню необхідність і визначити механізми досягнення бажаних результатів. Без чіткої стратегії будь-які трансформаційні процеси можуть бути фрагментарними, суперечливими та неефективними. Тому теоретичне обґрунтування стратегії є критичним елементом дослідження управлінських змін в організації.

1.3 Методи та підходи до розробки стратегії організаційної трансформації в умовах військового часу

Стратегія організаційної трансформації в умовах кризи, зокрема під час війни, потребує використання ефективних підходів та методів, які забезпечать адаптацію підприємства до нових умов господарювання. У науковій літературі представлено низку концепцій, розроблених українськими та зарубіжними дослідниками, які аналізують трансформаційні процеси в бізнесі під впливом зовнішніх викликів. Ці підходи відрізняються за рівнем складності, сферами застосування та ступенем інноваційності, проте всі вони спрямовані на підвищення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у нестабільному середовищі.

Адаптивне управління та гнучкість організаційної структури є критичними елементами успішної організаційної трансформації в умовах військового часу. Війна і кризи завжди приносять з собою великі невизначеності та непередбачувані зміни. Тому підприємства, які хочуть зберегти свою ефективність та вижити в таких умовах, повинні бути готові до швидкої адаптації і реагування на постійно змінювані обставини. В умовах військового часу гнучкість організаційної структури дозволяє компаніям швидко змінювати свої внутрішні процеси, а також приймати оперативні рішення для забезпечення безперебійного функціонування та збереження стабільності [39, с.407].

Адаптивне управління полягає в тому, щоб організація була спроможна швидко змінювати свою стратегію, структуру та управлінські процеси, залежно від поточних умов. Це передбачає не лише оперативне реагування на зміни, але й передбачуване стратегічне планування, здатне враховувати можливі ризики, що виникають в умовах нестабільності. Керівники підприємств повинні вміти передбачати можливі сценарії розвитку подій і створювати структури, здатні швидко адаптуватися до нових вимог. Тому організаційна структура, яка складається з численних взаємопов'язаних елементів, має бути такою, щоб кожен з її підрозділів міг гнучко реагувати на зміни, швидко виконуючи завдання, що стоять перед організацією.

Одним із головних аспектів адаптивного управління є делегування повноважень і розподіл обов'язків серед працівників. У часи кризи важливо, щоб у кожного керівника і співробітника була чітко визначена роль, а також можливість приймати рішення на своєму рівні, без зайвого очікування на вказівки згори. Це дозволяє прискорити прийняття рішень і запобігти затримкам у виконанні важливих завдань. Крім того, важливою є оптимізація внутрішніх процесів, щоб у разі необхідності підприємство могло швидко перепрофілювати свої ресурси та адаптувати виробничі лінії або організаційні підрозділи до нових реалій.

Гнучкість організаційної структури дозволяє підприємствам не тільки швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й краще реагувати на зовнішні та внутрішні стресові фактори, зокрема кадрові зміни, зниження ефективності працівників через стрес або психологічні труднощі, а також обмеження в постачанні ресурсів. У цих умовах необхідно забезпечити високий рівень координації і комунікації між підрозділами організації, а також передбачити резерви для швидкого відновлення бізнес-процесів у разі кризових ситуацій [24, с.6].

З іншого боку, адаптивне управління в умовах військового часу також вимагає сильного лідерства. Лідери повинні бути готовими приймати важливі стратегічні рішення в умовах обмеженої інформації та високих ризиків. Вони мають бути спроможними підтримувати мотивацію співробітників, а також

забезпечувати їм необхідні ресурси та інформацію для прийняття швидких рішень. Військовий час ставить перед лідерами додаткові вимоги: здатність працювати в умовах невизначеності, приймати важливі рішення у стресових ситуаціях і мобілізувати команду для досягнення спільної мети.

Таким чином, адаптивне управління та гнучкість організаційної структури є основою для ефективної організаційної трансформації в умовах війни. Без здатності швидко змінювати стратегію і структуру підприємство може опинитися на межі виживання, тому ключове значення має побудова таких організаційних процесів, які дозволяють не лише адаптуватися, але й знаходити нові можливості навіть у найскладніші часи. Важливим є також здатність організації зберігати свою стійкість і стабільність, незважаючи на зовнішні виклики, що є результатом ефективного управління та гнучкості.

Таблиця 1.7 - Основні аспекти адаптивного управління та гнучкості організаційної структури в умовах військового часу [40]

Аспект адаптивного управління	Опис	Вплив на організаційну трансформацію
Швидке прийняття рішень	Необхідність швидкого реагування на зміни, мобілізація ресурсів та оперативне ухвалення рішень	Покращення швидкості реагування на зовнішні та внутрішні зміни, забезпечення безперервної роботи.
Делегування повноважень	Розподіл повноважень між підрозділами та керівниками для оперативного вирішення задач у кризових умовах	Прискорення прийняття рішень, збільшення автономії підрозділів і покращення ефективності.
Оптимізація організаційних процесів	Гнучка організація внутрішніх бізнес-процесів для забезпечення швидкої адаптації до нових умов	Збереження ефективності при мінімізації витрат, зменшення затримок та скорочення витрат на управлінські процедури.
Лідерство в умовах стресу	Здатність керівників вести організацію через невизначеність, надавати підтримку та сприяти мотивації	Підвищення морального духу співробітників, забезпечення злагодженої роботи команди, підтримка ефективності навіть у кризовий період.

В результаті, підприємства, що здатні розвивати та підтримувати адаптивне управління і гнучку організаційну структуру, зберігають конкурентоспроможність

і стабільність у періоди зовнішніх потрясінь, таких як військовий час, і можуть більш швидко відновлювати свої процеси після кризових моментів.

Інноваційний підхід до ресурсного планування та управління виробництвом є одним із ключових елементів організаційної трансформації в умовах військового часу. Війна часто призводить до серйозних змін у зовнішньому середовищі, що впливає на доступність ресурсів, ефективність виробництва та логістику. Підприємства, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах війни, змушені використовувати інноваційні методи для оптимізації своїх виробничих процесів, планування ресурсів і адаптації до нових умов.

Основною метою ресурсного планування в умовах війни є забезпечення безперебійного виробництва, незважаючи на труднощі в постачанні ресурсів, зростаючі витрати та непередбачувані зміни на ринку. Інноваційний підхід включає в себе використання новітніх технологій, автоматизацію процесів, інтеграцію цифрових платформ для більш ефективного управління ланцюгами постачання та оптимізацію ресурсів. Одним із таких підходів є застосування методів управління виробничими потужностями на основі принципів "Lean" (виведення непотрібних витрат і оптимізація використання ресурсів), що дозволяє зменшити витрати і підвищити ефективність. В умовах війни це особливо важливо, оскільки наявність обмежених ресурсів може вимагати від підприємства значної адаптації і швидкого реагування на зміни [9, с.131].

Іншим аспектом інноваційного підходу є використання нових технологій для оптимізації виробництва. У період війни інвестування в автоматизацію, роботизацію і цифровізацію виробничих процесів може стати вирішальним фактором для збереження та навіть покращення продуктивності. Технології дозволяють знизити залежність від людського фактора, що є важливим у періоди мобілізації, нестабільної ситуації на ринку праці або кадрових змін, які є звичними в умовах війни. Крім того, такі технології, як розподілені обчислювальні системи для планування виробничих потужностей або впровадження інтегрованих систем управління ресурсами (ERP-систем), дозволяють значно скоротити час, необхідний

для прийняття рішень і забезпечення максимально ефективного використання наявних ресурсів.

Управління ланцюгами постачання є ще одним важливим аспектом інноваційного підходу. Війна може привести до порушень у традиційних маршрутах постачання, обмеження на імпорту чи експорт, проблеми з транспортуванням товарів і сировини. Тому підприємства повинні використовувати нові методи планування ланцюгів постачання, включаючи мультиканальні стратегії постачання, диверсифікацію постачальників та вдосконалення логістики, що дає можливість знизити ризики, пов'язані з перервами у постачанні. Інноваційні технології, такі як інтернет речей (IoT) для моніторингу і контролю постачань або застосування блокчейн-технологій для прозорості і відстежування товарів на всіх етапах поставок, також здатні значно полегшити управління виробничими та постачальницькими ланцюгами [25].

Таким чином, інноваційний підхід до ресурсного планування та управління виробництвом дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на виклики, що виникають в умовах військового часу. Використання нових технологій, оптимізація процесів і адаптація до змін у зовнішньому середовищі є необхідними складовими для збереження стабільності виробництва та безперебійної роботи підприємства. У той же час ці інновації дозволяють організаціям не лише справлятися з труднощами, а й виявляти нові можливості для розвитку і покращення ефективності на всіх етапах діяльності.

Таблиця 1.8 - Інноваційні підходи до ресурсного планування та управління виробництвом в умовах військового часу [10, с.33]

Аспект інноваційного підходу	Опис	Вплив на організаційну трансформацію
Використання автоматизації та роботизації	Впровадження сучасних технологій для автоматизації виробничих процесів, зменшення залежності від людського фактора	Зменшення виробничих витрат, підвищення продуктивності та стабільності при кадрових змінах.
Оптимізація ланцюгів постачання	Використання нових методів планування, диверсифікація постачальників, застосування	Зниження ризиків, пов'язаних із порушенням постачань, забезпечення безперебійної роботи підприємства.

	цифрових технологій для моніторингу	
Інтеграція нових технологій у виробничі процеси	Використання ERP-систем, розподілених обчислювальних систем для планування потужностей, IoT для моніторингу поставок	Підвищення ефективності виробничих і логістичних процесів, швидке реагування на зміни в умовах війни.

Застосування інноваційних підходів до ресурсного планування та управління виробництвом є важливим інструментом для підприємств, що прагнуть не лише адаптуватися до кризових умов, але й знайти нові шляхи для розвитку та збереження конкурентоспроможності в умовах військового часу.

Психологічна підтримка та ефективне управління змінами є ключовими аспектами організаційної трансформації в умовах військового часу. Війна, як будь-яка надзвичайна ситуація, створює значний стрес для співробітників і керівників, що може призвести до зниження продуктивності, емоційного вигорання та інших негативних наслідків для організації. Тому на підприємствах, що переживають періоди криз або війни, необхідно створювати спеціальні програми підтримки, спрямовані на збереження психологічного благополуччя співробітників і підтримку їх мотивації. Оскільки зміни, пов'язані з військовим часом, можуть бути швидкими та кардинальними, важливо, щоб організації мали стратегії для управління стресом і адаптації до нових умов.

Керівництво підприємства має бути готовим до того, що війна призведе до підвищення рівня стресу серед співробітників, оскільки вони зіткнуться з невизначеністю, тривогою, можливою втратою роботи, обмеженнями в ресурсах або навіть фізичною небезпекою. Одним із основних методів підтримки є розвиток програм для зниження стресу, надання психологічної допомоги працівникам, а також створення культурних і корпоративних ініціатив, які б сприяли зміцненню згуртованості команди. Працівники мають відчувати підтримку з боку керівництва, а також мати можливість звернутися за допомогою у разі потреби. Така підтримка допомагає зберегти стабільність на підприємстві та зберегти моральний дух співробітників у важкий період [26].

Управління змінами в умовах стресу потребує розуміння того, що адаптація до нових умов є важким процесом для багатьох співробітників. Різка зміна організаційних процесів, нові вимоги до працівників і зміна корпоративної культури можуть викликати опір і сприяти зниженню ефективності. Тому одним із головних завдань є забезпечення комунікації та залучення співробітників до процесу змін. Важливо, щоб зміни були чітко пояснені всім членам організації, і щоб вони бачили перспективи розвитку в нових умовах. Відкрите обговорення змін, інформування про можливі наслідки та участь працівників у прийнятті рішень допомагає знизити рівень тривоги та зробити процес змін менш болісним.

Одним із важливих аспектів розробки стратегії організаційної трансформації в умовах військового часу є ефективне лідерство. У кризових ситуаціях лідери відіграють ключову роль не лише у формуванні стратегічного курсу та координації дій, а й у створенні атмосфери довіри та впевненості всередині колективу. Вони повинні бути прикладом для своїх співробітників, демонструючи стійкість, рішучість і відкритість. Керівники мають забезпечити підтримку та розуміння для команд, проводити регулярні зустрічі й тренінги з управління стресом, а також залучати фахівців для надання психологічної допомоги. Підтримання згуртованості, фізичного й емоційного благополуччя персоналу є критично важливим у складних умовах, що супроводжують воєнний стан.

З іншого боку, управління змінами передбачає інтеграцію нових процесів і методів роботи, що також можуть викликати стрес у працівників. Підприємства повинні створювати середовище, в якому зміни сприймаються як можливість для розвитку, а не як загроза. Для цього необхідно активно працювати над зміцненням корпоративної культури, сприяти розвитку емоційного інтелекту та психологічної стійкості серед співробітників. Це дозволить організації не лише адаптуватися до кризових ситуацій, але й зберегти високий рівень лояльності та мотивації працівників навіть у найскладніші часи [27].

Таблиця 1.9 - Психологічна підтримка та управління змінами в умовах стресу [15]

Аспект психологічної підтримки та управління змінами	Опис	Вплив на організаційну трансформацію
Програми зниження стресу та психологічної підтримки	Впровадження програм для підтримки працівників в умовах стресу, доступ до консультацій і тренінгів	Покращення емоційного стану співробітників, зменшення рівня тривоги, підвищення продуктивності.
Комунікація та залучення працівників до процесу змін	Активне інформування співробітників про зміни, залучення до обговорень та прийняття рішень	Зниження опору змінам, покращення атмосфери на підприємстві, підтримка високої мотивації.
Лідерство під час змін	Демонстрація стійкості та підтримка керівниками працівників, проведення тренінгів з управління стресом	Зміцнення корпоративної культури, збереження морального духу, підвищення лояльності працівників.

Таким чином, продуктивне управління змінами та психологічна підтримка є необхідними складовими для організацій, які прагнуть успішно пройти через випробування війною. Це дозволяє зберігати мотивацію співробітників, забезпечувати стабільність у роботі організації та сприяти її подальшому розвитку навіть у найскладніші часи.

ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Перший розділ роботи присвячений теоретичному аналізу стратегії організаційної трансформації в умовах військового часу. У ньому було досліджено сутність стратегії організаційної трансформації як складного і багатогранного процесу, що передбачає значні зміни у структурі, стратегії, культурі та управлінських підходах організації. Особлива увага приділилась впливу зовнішніх і внутрішніх факторів,

характерних саме для кризових умов військового часу, що створюють унікальні виклики для функціонування підприємств.

Військовий час формує нестабільне зовнішнє середовище, що супроводжується значними економічними, соціальними та політичними потрясіннями. Це зумовлює необхідність швидкої адаптації організацій до нових умов, що істотно відрізняються від звичайних ринкових ситуацій. Встановлено, що класичні підходи до управління в багатьох випадках виявляються недостатніми, а тому організації мають запроваджувати більш гнучкі, інноваційні і комплексні стратегії трансформації.

Дослідження підкреслило роль таких факторів, як внутрішня гнучкість організаційної структури, здатність швидко реагувати на зміни, ефективність комунікації і взаємодії між підрозділами, а також психологічна стійкість персоналу. Без належної уваги до цих аспектів трансформаційні процеси можуть зазнати невдачі або бути реалізовані з великими витратами ресурсів і часу. Крім того, було виявлено, що успішність стратегії трансформації багато в чому залежить від лідерства і стратегічного бачення керівництва, яке повинно бути готове приймати нестандартні рішення в умовах високої невизначеності.

Аналіз методів розробки стратегії трансформації показав, що найбільш ефективними є підходи, які враховують не лише зовнішні фактори впливу, а й внутрішній потенціал організації. Значну роль відіграють цифрові технології, які можуть прискорювати процес адаптації, оптимізувати управлінські процеси та забезпечувати безперервність бізнесу в складних умовах. Водночас трансформація потребує системного підходу, що передбачає не лише зміни в організаційній структурі, а й переосмислення корпоративної культури, мотивації співробітників, а також формування нових моделей взаємодії з клієнтами і партнерами.

Отже, розглянуті теоретичні аспекти і фактори, що впливають на стратегію організаційної трансформації в умовах військового часу, створюють міцну основу для подальшого практичного дослідження. Вони дозволяють зрозуміти, яким

чином організації можуть зберігати життєздатність і адаптуватися до нових реалій, а також підготуватися до комплексних змін, необхідних для ефективного функціонування у військовий час.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

2.1 Аналіз організаційно-економічного стану компанії «УПСК»

ПрАТ "Українська пожежно-страхова компанія" (УПСК), заснована в 1992 році, є однією з провідних компаній на українському ринку страхування. Як приватне акціонерне товариство, компанія надає широкий спектр страхових послуг для фізичних та юридичних осіб, включаючи автострахування, медичне страхування та страхування майна. Діяльність УПСК характеризується високим рівнем індивідуального підходу до кожного клієнта, що дозволяє пропонувати ефективні програми страхування, орієнтуючись на потреби та потенційні ризики клієнтів.

УПСК активно реагує на потреби ринку і забезпечує свою стабільність через постійне удосконалення своїх послуг, розширення асортименту страхових продуктів і впровадження інноваційних технологій. Одним з основних принципів діяльності компанії є дотримання етичних норм та законодавства, що регламентує страхову діяльність. Це забезпечує надійність та прозорість у відносинах з клієнтами і конкурентами [28].

УПСК має необхідні ліцензії на надання страхових послуг в Україні та підтримує високі етичні стандарти на ринку, дотримуючись принципів чесної конкуренції. Проте, в умовах військового часу, діяльність компанії зазнає певних змін. Політична та економічна ситуація в країні створює нові виклики для страхового ринку. Зокрема, компанії потрібно адаптувати свою стратегію до умов обмежень, нестабільності фінансового середовища та зміни страхових потреб громадян і бізнесу. Важливим аспектом є швидка реакція на зміни в законодавстві та забезпечення стабільної роботи навіть за умов воєнного стану.

УПСК активно використовує цифрові технології для оптимізації своїх процесів і підвищення зручності обслуговування клієнтів. Завдяки розвитку

онлайн-платформ для оформлення полісів, компанія забезпечує клієнтів доступом до страхових послуг, незалежно від фізичної присутності в офісах. Водночас у період воєнного стану компанія, як і багато інших, змушена адаптувати свої бізнес-процеси до нових умов, забезпечуючи мінімізацію ризиків та збереження високого рівня обслуговування.

Таблиця 2.1 - Становище компанії «УПСК» до та після введення воєнного стану [28]

Показник	До введення воєнного стану	Після введення воєнного стану
Обсяг наданих страхових послуг	Стабільне зростання	Зниження попиту через економічну невизначеність
Інноваційні технології	Активний розвиток онлайн-платформ	Продовження онлайн-обслуговування клієнтів
Фінансова стабільність	Висока фінансова спроможність	Високий ризик неплатоспроможності через кризу
Розширення мережі відділень	Зростання кількості філій	Часткове зменшення кількості працюючих відділень
Конкурентоспроможність	Висока на ринку	Зниження через економічні обмеження та ризики
Сервіс та обслуговування клієнтів	Продовження розвитку послуг	Збереження високих стандартів через цифровізацію

Аналіз поточного стану компанії «УПСК» в умовах військового часу показує значні зміни в її діяльності. Введення воєнного стану мало серйозний вплив на різні аспекти роботи компанії. Зокрема, обсяг наданих страхових послуг зазнав зниження через економічну нестабільність та зменшення попиту. У той же час компанія змогла зберегти високий рівень обслуговування клієнтів завдяки активному використанню інноваційних технологій та розвитку онлайн-платформ, що дозволило продовжувати надання послуг, навіть за умов обмеження фізичних контактів. Фінансова стабільність компанії була поставлена під загрозу через загальний економічний спад, однак УПСК зуміла адаптувати свої бізнес-процеси для збереження функціональності. Конкурентоспроможність компанії також постраждала через кризу, але завдяки постійному вдосконаленню сервісу та адаптації до нових умов, компанія змогла зберегти свою позицію на ринку, що є важливим фактором для її подальшого розвитку в умовах воєнного часу.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз для ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Репутація і довіра клієнтів: завдяки індивідуальному підходу та ретельному аналізу ризиків. - Співпраця з провідними банками та перестраховиками: забезпечує фінансову стійкість та захист інтересів клієнтів. - Використання передових технологій: таких як Lean Six Sigma для оптимізації бізнес-процесів.	- Залежність від ринкових умов: можливість зміни умов страхування через економічні коливання. - Обмеження в ресурсах: потенційні обмеження в людських та фінансових ресурсах для розширення діяльності.
Можливості	Загрози
- Розширення портфеля продуктів: розробка нових страхових продуктів для задоволення зростаючих потреб клієнтів. - Партнерство з технологічними компаніями: для впровадження інноваційних рішень у сфері страхування.	- Конкуренція: інтенсивна конкуренція на ринку страхування. - Законодавчі зміни: потенційні зміни в законодавстві, що можуть вплинути на діяльність компанії.

Джерело: розроблено автором

Бізнес-процеси компанії «УПСК» є важливим елементом її діяльності, оскільки вони визначають ефективність надання страхових послуг і взаємодії з клієнтами. Укладання договорів страхування є основою для взаємодії з клієнтами, починаючи з аналізу ризиків, що дає змогу точніше оцінити потреби кожного клієнта. Оцінка ризиків передбачає детальне вивчення ситуації, щоб запропонувати найбільш оптимальні умови страхування, що відповідають реальним загрозам. Розробка страхових продуктів є наступним кроком, що дозволяє створювати програми, які точно відповідають потребам ринку та індивідуальним вимогам клієнтів. Підписання договорів є формалізацією співпраці, що надає клієнтам юридичну впевненість у виконанні умов договору.

Клієнтське обслуговування є важливою частиною діяльності компанії, оскільки без належної підтримки клієнтів неможливо забезпечити їхню лояльність. Консультації дозволяють клієнтам отримати всю необхідну інформацію про страхові продукти, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Вирішення скарг

є важливою складовою якісного сервісу, адже своєчасне реагування на звернення клієнтів дозволяє зберігати репутацію та довіру до компанії.

Страхові виплати є завершальним етапом процесу, що здійснюється після настання страхового випадку. Аналіз страхових випадків дозволяє точно оцінити ситуацію, що сталася, і правильно визначити суму виплати. Виплата компенсацій є фінансовим підтвердженням виконання компанією своїх зобов'язань перед клієнтами, що забезпечує стабільність та довіру до компанії на ринку. Ці бізнес-процеси взаємопов'язані та створюють основу для ефективної роботи «УПСК», сприяючи не лише високому рівню обслуговування, але й забезпеченню фінансової стабільності компанії.

Таблиця 2.4 - Фінансові показники компанії «УПСК» за 2020-2024 роки з абсолютними та відносними відхиленнями [14]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2020-2024)	Відносне відхилення (2020-2024, %)
Чистий прибуток (тис. грн)	196	288	57 220	5 703	15 788	+15 592	+7945%
Активи (тис. грн)	673 558	657 768	634 941	714 618	767 952	+94 394	+14.0%
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн)	215 828	228 404	303 254	385 017	447 673	+231 845	+107.4%
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	419 843	395 386	301 952	379 976	439 082	+19 239	+4.6%
Поточні зобов'язання (тис. грн)	45 795	42 669	51 478	49 858	35 021	-10 774	-23.5%
Власний капітал (тис. грн)	207 920	219 713	281 511	284 784	293 849	+85 929	+41.4%

Чистий прибуток після початку війни продемонстрував величезне зростання, досягнувши 57 220 тис. грн у 2022 році, що є значним стрибком порівняно з 2021 роком. Це вказує на те, що компанія змогла не лише зберегти свою фінансову стабільність у складних умовах, а й значно покращити її.

Щодо активів, то після 2022 року спостерігається їх поступове зростання. За період з 2022 по 2024 роки активи зросли на 20.9%, що свідчить про здатність компанії зберігати і збільшувати свої ресурси навіть в умовах військового часу. Це

підкреслює високий рівень фінансової стабільності та здатність до адаптації до нових економічних реалій.

Гроші та їх еквіваленти також демонструють значне зростання після 2022 року, з ростом на 47.5% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Це говорить про те, що компанія змогла зберегти свою ліквідність і навіть збільшити фінансові резерви, що є важливим фактором для підтримки стабільності в умовах війни.

Довгострокові зобов'язання компанії залишилися досить стабільними, але помітне зростання відбулося після 2022 року. Вони зросли на 14.7% у 2023 році в порівнянні з попереднім роком. Поточні зобов'язання зменшились на 31.9% у 2023 році, що можна трактувати як покращення в управлінні короткостроковими фінансовими ризиками та здатність до більш ефективного планування в умовах війни.

Власний капітал компанії зріс на 4.4% після початку військових дій, що також є позитивним сигналом. Це свідчить про те, що компанія зберігає свою фінансову стійкість і здатність до відновлення навіть в умовах воєнного часу.

Загалом, економічні показники компанії після початку війни демонструють значну здатність до адаптації та ефективного управління фінансами в умовах економічної нестабільності. Компанія «УПСК» змогла не лише зберегти стабільність, а й досягти покращень у ряді фінансових показників, що свідчить про її високу стійкість до зовнішніх економічних і політичних чинників.

Таблиця 2.5 - Фінансові коефіцієнти компанії «УПСК» за 2020-2024 роки [14]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	512.83%	622.90%	634.22%	851.39%	1 383.79%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	471.29%	535.29%	589.09%	772.23%	1 278.30%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	509.28%	619.59%	631.19%	849.55%	1 382.20%
Коефіцієнт автономії	30.87%	33.40%	44.34%	39.85%	38.26%
Рентабельність активів (ROA)	0.03%	0.04%	9.01%	0.80%	2.06%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.10%	0.13%	22.83%	2.01%	5.29%
Чиста маржа	-	-	-	-	-
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	50.73%	56.66%	92.53%	98.94%	104.03%
Коефіцієнт заборгованості	6.80%	6.49%	8.11%	6.98%	4.56%

Після початку повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 році, фінансові коефіцієнти компанії «УПСК» зазнали суттєвих змін. Одним з найбільш виражених змін є значне покращення ліквідності компанії. Коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності продовжували зростати з року в рік, що свідчить про здатність компанії ефективно управляти своїми короткостроковими зобов'язаннями та забезпечувати достатні грошові резерви навіть у складних умовах. У 2024 році ці показники досягли рекордних рівнів, що забезпечило компанії високий рівень фінансової стабільності та здатність оперативно реагувати на будь-які зміни у бізнес-середовищі.

Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній структурі фінансування, також показав зміни. Він зріс у 2022 році, а потім дещо знизився в 2023 та 2024 роках, що може бути ознакою того, що компанія здійснює певні зміни у фінансуванні через залучення зовнішніх ресурсів, хоча і зберігає високий рівень фінансової незалежності.

Рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE) показали значні стрибки після 2022 року. Зокрема, у 2022 році рентабельність активів зросла до 9.01%, що свідчить про ефективність використання активів компанії для отримання прибутку, незважаючи на складні умови війни. Водночас рентабельність власного капіталу зросла до 22.83%, що є відображенням ефективної роботи з власним капіталом і високої прибутковості для акціонерів. Однак ці показники в наступні роки дещо знизились, що може свідчити про більші витрати або інші обмеження в умовах воєнного часу.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зростає протягом усього періоду, що демонструє зростаючу стабільність компанії у фінансуванні своїх довгострокових активів. Це позитивний знак для компанії, оскільки він вказує на те, що довгострокові інвестиції компанії все більше покриваються її власними коштами, що дозволяє зменшити залежність від зовнішнього фінансування.

З іншого боку, коефіцієнт заборгованості зменшився, що також є позитивною тенденцією для компанії, оскільки це свідчить про зниження фінансових ризиків і зменшення залежності від кредиторів. Це дозволяє компанії «УПСК» покращити свою фінансову стабільність та гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Загалом, після початку повномасштабної війни компанія «УПСК» продовжила ефективно адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи високу ліквідність і фінансову стабільність, зберігаючи свою рентабельність, навіть попри всі виклики воєнного часу.

Незважаючи на те, що ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» потребує трансформації відповідно до викликів воєнного часу, вже протягом останніх років війни вона демонструє адаптацію до нових умов. Зокрема, компанія зміцнила свої сильні сторони – активізувала співпрацю з підприємствами критичної інфраструктури, розширила спектр страхових продуктів, включаючи страхування ризиків, пов'язаних із воєнними діями, та підвищила гнучкість у роботі з клієнтами. Для мінімізації слабких сторін компанія поступово впроваджує елементи цифровізації – спрощено процедури укладання договорів, збільшено частку онлайн-комунікації з клієнтами. Також використовуються адаптивні управлінські підходи, спрямовані на аналіз змін середовища та управління ризиками. SWOT-аналіз свідчить, що, попри наявні загрози (зокрема, збитковість страхових випадків у зонах бойових дій), компанія має потенціал до подальшого розвитку завдяки наявному професійному кадровому складу, налагодженим партнерським зв'язкам і можливостям розширення у відносно безпечних регіонах. Тобто, вже зараз УПСК діє у напрямку зміцнення стійкості, і трансформація має спиратися не лише на потребу змін, а й на здобуту практику в кризовий період.

2.2 Розробка концептуальних основ стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК» в умовах військового часу

Після початку повномасштабної війни компанія «УПСК» стикнулася з безпрецедентними викликами, що вимагали перегляду та оновлення її стратегії

організаційної трансформації. Війна суттєво змінила економічне середовище, що, в свою чергу, змусило компанію шукати нові підходи до адаптації своїх процесів і стратегії для збереження ефективності та надійності на ринку страхових послуг.

Одним із головних аспектів стратегії є адаптація до нових економічних реалій, що вимагають від «УПСК» гнучкості і швидкості реагування на зміни. У зв'язку з війною на ринку страхової діяльності зростає попит на певні види страхових послуг, зокрема на страхування майна, ризиків, пов'язаних із воєнними діями, а також на медичне страхування. Тому компанія має орієнтувати свої продукти на ці потреби, що передбачає активний перегляд існуючих полісів та створення нових, адаптованих до реалій воєнного часу.

Одним із основних напрямків організаційної трансформації є модернізація внутрішніх бізнес-процесів, зокрема, автоматизація оцінки та моніторингу ризиків, а також забезпечення безперебійної роботи з клієнтами через цифрові платформи. Оскільки війна супроводжується значними змінами у зовнішньому середовищі, важливо створити систему, яка дозволить оперативно та точно оцінювати нові ризики, оптимізуючи процес укладання договорів та виплат страхових відшкодувань. Водночас, необхідно зміцнювати фінансову стійкість компанії, що забезпечить надійний захист інтересів клієнтів та стабільне функціонування у кризових умовах.

Зміни, що відбулись у результаті війни, зокрема вплив на клієнтську базу, потребують активної роботи з комунікацією та підвищення лояльності. Підвищення рівня обслуговування, надання консультацій через нові канали комунікації, а також гарантування швидкого і прозорого процесу виплат — це важливі елементи трансформації компанії, які дозволять зміцнити її позиції на ринку.

Зміна організаційної структури, зокрема поліпшення взаємодії між відділами, які відповідають за ризик-менеджмент та обслуговування клієнтів, також є важливим кроком у стратегії трансформації. Компанії необхідно оптимізувати своє управління людськими ресурсами, впроваджуючи гнучкі форми

роботи, щоб забезпечити ефективність навіть в умовах обмежених ресурсів, що виникають під час війни.

Таблиця 2.6 - Основні стратегії організаційної трансформації для компанії «УПСК» у відповідь на виклики, спричинені повномасштабною війною, які вже використовуються [14]

Стратегія	Опис стратегії
Адаптація продуктів до нових реалій	Розробка страхових полісів, орієнтованих на потреби клієнтів в умовах війни: страхування майна, медичне страхування, страхування ризиків, пов'язаних з воєнними подіями.
Автоматизація бізнес-процесів та інновації	Впровадження цифрових платформ для укладання договорів, моніторингу ризиків та управління клієнтськими полісами. Автоматизація дозволить знижувати витрати та збільшувати ефективність.
Зміцнення фінансової стабільності	Зміцнення внутрішніх фінансових процесів, стабільне управління грошовими потоками і оптимізація капітальних витрат для забезпечення стабільності в умовах кризового середовища.
Комунікація та підвищення лояльності клієнтів	Активна комунікація з клієнтами через цифрові канали, надання оперативних консультацій та прозорих виплат страхових компенсацій. Підвищення рівня обслуговування.
Оптимізація організаційної структури	Перегляд та оптимізація структури компанії, покращення взаємодії між підрозділами для підвищення ефективності роботи та забезпечення гнучкості в організації.

Для успішної розробки концептуальних основ стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК» необхідно провести ретельну оцінку ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставлених цілей. З огляду на поточні виклики, спричинені війною, компанії важливо орієнтуватися на оптимізацію наявних ресурсів, забезпечення ефективного використання як фінансових, так і людських ресурсів, а також інтеграцію новітніх технологій у процеси, що забезпечують швидку адаптацію до змін.

Одним з важливих аспектів є фінансові ресурси, які компанія повинна спрямувати на покриття витрат, пов'язаних з адаптацією до нових умов. У 2022 році та 2023 році значна частина витрат могла бути пов'язана з підтримкою стабільності операцій, які зазнали впливу війни. Тому компанії необхідно провести аналіз своїх фінансових потоків, щоб зрозуміти, де можна здійснити скорочення витрат або перенаправити ресурси для підтримки стратегічних напрямків. Враховуючи позитивну динаміку росту власного капіталу та активів за період 2020-2024 роки,

можна говорити про наявність достатніх фінансових ресурсів для реалізації трансформації, однак варто зважати на необхідність оптимізації управління грошовими потоками та ефективного використання накопичених фінансових резервів.

Другим важливим ресурсом є людські ресурси. УПСК повинна оцінити свій кадровий потенціал і підготувати персонал до змін. Протягом періоду з 2020 по 2024 рік кількість співробітників компанії зменшилася, що може бути пов'язано з оптимізацією персоналу, однак це також може означати потребу в залученні нових фахівців, особливо в сферах, що безпосередньо стосуються адаптації до нових ринкових реалій, таких як цифрові технології, аналітика та управління ризиками. Компанія повинна врахувати це при плануванні стратегії трансформації та інвестувати у розвиток своїх працівників через навчання та перепідготовку, що дозволить підтримувати ефективність і конкурентоспроможність у нових умовах.

Не менш важливим ресурсом для трансформації є технології, що можуть значно підвищити ефективність роботи компанії. Впровадження нових технологій, зокрема у сфері автоматизації процесів, роботи з клієнтами через цифрові платформи, аналізу даних і управління ризиками, дозволить «УПСК» не тільки оптимізувати операційні процеси, а й покращити сервіс для своїх клієнтів. З огляду на сучасні тренди та вимоги ринку, важливо інвестувати в технології, що забезпечують доступність послуг компанії навіть в умовах воєнного часу.

Третім важливим ресурсом є партнерські відносини та зовнішні ресурси. Для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності компанії в умовах кризи важливо підтримувати співпрацю з банками, лізинговими компаніями та іншими фінансовими установами. Такі партнерства можуть стати основою для подальшої оптимізації бізнес-процесів і отримання додаткових переваг на ринку. У цей час стратегічно важливо зміцнювати партнерські відносини, щоб мати можливість залучати зовнішні ресурси в разі потреби, а також отримувати додаткову підтримку в кризових ситуаціях.

Таблиця 2.7 - Основні ресурси для розробки концептуальних основ стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК» [29, с.62]

Ресурс	Опис	Необхідні кроки для покращення
Фінансові ресурси	Забезпечення достатнього рівня капіталу для фінансування трансформаційних заходів, оптимізація витрат та управління грошовими потоками.	Оцінка фінансових потоків, реінвестування прибутку, оптимізація витрат, управління грошовими резервами.
Людські ресурси	Підготовка персоналу до змін, підвищення кваліфікації співробітників та залучення нових фахівців для роботи в умовах воєнного часу.	Розвиток навчальних програм для співробітників, залучення нових фахівців у сфері цифрових технологій, управління ризиками.
Технології	Впровадження інноваційних технологій для автоматизації процесів, підвищення ефективності операцій та покращення роботи з клієнтами.	Інвестиції в цифровізацію, розвиток онлайн-платформ, автоматизація оцінки ризиків та укладання договорів.
Зовнішні партнери та ресурси	Співпраця з банками та іншими фінансовими установами для отримання додаткової підтримки в кризових умовах.	Розширення партнерської мережі, зміцнення взаємодії з фінансовими установами та іншими компаніями, що забезпечують додаткові ресурси для стабільності компанії.

Таким чином, оцінка та оптимізація ресурсів є важливим етапом у процесі розробки концептуальних основ стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК». Це дозволить компанії не лише забезпечити безперервність свого функціонування в умовах війни, а й посилити її позиції на страховому ринку в майбутньому.

Для реалізації стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК» після початку повномасштабної війни, необхідно визначити ключові напрямки, на яких буде зосереджено основні зусилля. Враховуючи нові умови, компанії необхідно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищити свою конкурентоспроможність і стійкість на ринку. Це включає в себе переосмислення бізнес-процесів, інтеграцію сучасних технологій і пристосування до специфічних умов ведення бізнесу в умовах воєнного часу.

Одним із основних напрямків організаційної трансформації є цифровізація та автоматизація процесів. В умовах невизначеності та обмежених ресурсів компанія повинна інвестувати в сучасні технології, що дозволять оптимізувати операційні процеси, скоротити витрати і підвищити ефективність. Це може включати автоматизацію укладання договорів, обробку запитів клієнтів через онлайн-

платформи, а також використання аналітики даних для управління ризиками та оцінки страхових випадків. Впровадження таких технологій дозволить «УПСК» залишатися конкурентоспроможною в умовах нестабільності і забезпечить кращий рівень обслуговування клієнтів. Більш того, автоматизація сприятиме значному скороченню людських помилок і збільшенню швидкості обробки запитів.

Другим важливим напрямком є реорганізація бізнес-процесів для підвищення ефективності та зниження витрат. У зв'язку з обмеженими фінансовими ресурсами та необхідністю оптимізувати операційні витрати, компанії важливо зосередитись на внутрішніх процесах, таких як управління фінансовими потоками, ефективне використання людських ресурсів і оптимізація адміністративних витрат. Це може передбачати скорочення чи перерозподіл штатів, оновлення внутрішніх стандартів і процедур, а також впровадження більш гнучкої організаційної структури, здатної швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Така реорганізація дозволить не лише зберегти стійкість компанії, а й ефективно реагувати на будь-які економічні та політичні виклики.

Третім важливим напрямком є покращення стосунків з клієнтами та зміцнення їх лояльності. Оскільки війна сильно вплинула на соціально-економічну ситуацію в країні, компанії важливо зберігати довіру своїх клієнтів та реагувати на їх потреби в умовах кризи. УПСК повинна зосередити увагу на тому, щоб посилити клієнтське обслуговування через удосконалення процесів консультування, оперативного вирішення скарг і спрощення процедури подачі заявок на страхові виплати. Крім того, варто запроваджувати гнучкі умови страхування для клієнтів, які постраждали від війни, що дозволить компанії зберегти свою репутацію та продовжувати працювати навіть у складні часи.

Для успішної трансформації вказаних напрямків компанії необхідно сфокусуватися на управлінні змінами та адаптації до нових реалій, що передбачає постійну оцінку ефективності заходів, коригування стратегічних планів і забезпечення підтримки з боку всіх рівнів організації.

Таблиця 2.8 - Ключові напрямки організаційної трансформації та стратегічні кроки для їх реалізації [26]

Напрямок трансформації	Опис	Стратегічні кроки для реалізації
Цифровізація та автоматизація процесів	Впровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації бізнес-процесів та покращення обслуговування клієнтів.	Інвестування в онлайн-платформи для укладання договорів, автоматизація процесу обробки заявок та страхових випадків, використання аналітики для управління ризиками.
Реорганізація бізнес-процесів	Перерозподіл ресурсів для оптимізації витрат та підвищення ефективності внутрішніх процесів.	Перегляд структури компанії, скорочення витрат, оптимізація фінансових потоків, впровадження гнучких управлінських підходів для підвищення адаптивності компанії.
Покращення взаємовідносин з клієнтами	Розвиток лояльності клієнтів через поліпшення якості обслуговування, надання гнучких умов та підтримки в умовах кризи.	Впровадження гнучких умов страхування, покращення процесів консультування, оперативне реагування на скарги клієнтів, збільшення доступу до інформації через цифрові канали.

Таким чином, визначення ключових напрямків для розробки концептуальних основ стратегії організаційної трансформації є важливим кроком для забезпечення стійкості та подальшого розвитку компанії «УПСК» у складних умовах воєнного часу. Трансформація повинна включати не тільки технологічні та операційні зміни, а й зосередження на підтримці стосунків з клієнтами, що дозволить забезпечити довгостроковий успіх компанії на страховому ринку.

2.3 Етапи впровадження стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК» в умовах військового часу

Успішна реалізація стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК» у відповідь на виклики повномасштабної війни потребує чіткої структури етапів, що включають технологічні, фінансові та організаційні зміни. Враховуючи актуальні умови, впровадження трансформаційних кроків вимагає стратегічного планування та гнучкості, зокрема в адаптації до нових реалій ринку.

На першому етапі необхідно провести всебічну оцінку наявних ресурсів компанії. Це включає аналіз фінансових потоків, людських ресурсів, а також

наявність технологічних можливостей для підтримки трансформаційних заходів. Оцінка ресурсів є базою для подальшого планування та реалізації стратегії.

Таблиця 2.9 – Основні стратегії організаційної трансформації для компанії «УПСК» у відповідь на виклики, спричинені повномасштабною війною [25]

Стратегія	Опис стратегії
Адаптація продуктів до нових реалій	Розробка страхових полісів, орієнтованих на потреби клієнтів в умовах війни: страхування майна, медичне страхування, страхування ризиків, пов'язаних з воєнними подіями.
Автоматизація бізнес-процесів та інновації	Впровадження цифрових платформ для укладання договорів, моніторингу ризиків та управління клієнтськими полісами. Автоматизація дозволить знижувати витрати та збільшувати ефективність.
Зміцнення фінансової стабільності	Зміцнення внутрішніх фінансових процесів, стабільне управління грошовими потоками і оптимізація капітальних витрат для забезпечення стабільності в умовах кризового середовища.
Комунікація та підвищення лояльності клієнтів	Активна комунікація з клієнтами через цифрові канали, надання оперативних консультацій та прозорих виплат страхових компенсацій. Підвищення рівня обслуговування.
Оптимізація організаційної структури	Перегляд та оптимізація структури компанії, покращення взаємодії між підрозділами для підвищення ефективності роботи та забезпечення гнучкості в організації.

Кроки на етапі оцінки ресурсів:

1. Визначення фінансових ресурсів для підтримки основних стратегій.
2. Оцінка кадрового потенціалу та планування інвестицій у навчання персоналу.
3. Аналіз наявних технологічних засобів для автоматизації процесів та адаптації до цифрових рішень.

Другий етап передбачає впровадження новітніх технологій, зокрема в сфері автоматизації бізнес-процесів. Це включає в себе інвестиції в цифрові платформи для укладання договорів, моніторингу ризиків і роботи з клієнтами.

Таблиця 2.10 – Основні ресурси для реалізації стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК» [27]

Ресурс	Опис	Необхідні кроки для покращення
Фінансові ресурси	Забезпечення достатнього рівня капіталу для фінансування трансформаційних заходів, оптимізація витрат та управління грошовими потоками.	Оцінка фінансових потоків, реінвестування прибутку, оптимізація витрат, управління грошовими резервами.

Людські ресурси	Підготовка персоналу до змін, підвищення кваліфікації співробітників та залучення нових фахівців для роботи в умовах воєнного часу.	Розвиток навчальних програм для співробітників, залучення нових фахівців у сфері цифрових технологій, управління ризиками.
Технології	Впровадження інноваційних технологій для автоматизації процесів, підвищення ефективності операцій та покращення роботи з клієнтами.	Інвестиції в цифровізацію, розвиток онлайн-платформ, автоматизація оцінки ризиків та укладання договорів.
Зовнішні партнери та ресурси	Співпраця з банками та іншими фінансовими установами для отримання додаткової підтримки в кризових умовах.	Розширення партнерської мережі, зміцнення взаємовідносин з фінансовими установами та іншими компаніями, що забезпечують додаткові ресурси для стабільності компанії.

Кроки на етапі технологічних змін:

1. Впровадження онлайн-платформ для укладання та управління договорами.
2. Інтеграція аналітики даних для більш точної оцінки ризиків та швидкої адаптації до змін на ринку.
3. Автоматизація процесу обробки заявок на страхові виплати, що дозволить зменшити час реагування та помилки у процесах.

Наступним етапом є реорганізація внутрішніх бізнес-процесів, яка включає перегляд структури компанії для забезпечення більшої гнучкості та ефективності роботи.

Таблиця 2.11 – Ключові напрямки організаційної трансформації та стратегічні кроки для їх реалізації [28]

Напрямок трансформації	Опис	Стратегічні кроки для реалізації
Цифровізація та автоматизація процесів	Впровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації бізнес-процесів та покращення обслуговування клієнтів.	Інвестування в онлайн-платформи для укладання договорів, автоматизація процесу обробки заявок та страхових випадків, використання аналітики для управління ризиками.
Реорганізація бізнес-процесів	Перерозподіл ресурсів для оптимізації витрат та підвищення ефективності внутрішніх процесів.	Перегляд структури компанії, скорочення витрат, оптимізація фінансових потоків, впровадження гнучких управлінських підходів для підвищення адаптивності компанії.

Покращення взаємовідносин з клієнтами	Розвиток лояльності клієнтів через поліпшення якості обслуговування, надання гнучких умов та підтримки в умовах кризи.	Впровадження гнучких умов страхування, покращення процесів консультування, оперативне реагування на скарги клієнтів, збільшення доступу до інформації через цифрові канали.
---------------------------------------	--	---

Кроки на етапі оптимізації організаційної структури:

1. Оптимізація чисельності персоналу та вдосконалення функцій різних підрозділів.
2. Поліпшення взаємодії між відділами, зокрема ризик-менеджментом та обслуговуванням клієнтів.
3. Впровадження більш гнучкої організаційної структури для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Одним із ключових напрямків трансформації є стратегія активної комунікації з клієнтами, що передбачає не лише підтримку під час кризи, але й формування довготривалих відносин, заснованих на довірі та прозорості. В умовах воєнного часу клієнти очікують не лише якісного сервісу, а й адаптивності страхових компаній до їхніх нових потреб і ризиків.

Основні дії цього етапу включають:

- Впровадження нових цифрових каналів комунікації (мобільні додатки, онлайн-чати, персоналізовані кабінети клієнтів);
- Покращення якості консультацій, надання оперативної та чіткої інформації про поліс, виплати та умови страхування;
- Створення спеціальних страхових продуктів для постраждалих від війни з урахуванням їх фінансових можливостей і ризиків;
- Скорочення часу виплат за страховими випадками за рахунок автоматизації процесів;
- Проведення опитувань клієнтів щодо якості обслуговування, виявлення очікувань і реагування на скарги.

Таблиця 2.12 – Основні кроки щодо покращення взаємодії з клієнтами [26]

Напрямок	Конкретні заходи
----------	------------------

Цифрова комунікація	Впровадження мобільного додатку, чат-ботів, інтеграція з месенджерами.
Якість обслуговування	Стандартизація обробки звернень, підготовка персоналу до кризових ситуацій.
Персоналізація послуг	Створення страхових продуктів для різних категорій населення, врахування соціальних та економічних умов.
Прозорість виплат	Публікація зрозумілих інструкцій, запуск калькуляторів страхових виплат.

Зміцнення лояльності клієнтів дозволить компанії не лише втримати свою частку ринку в умовах кризи, а й зміцнити бренд «УПСК» як надійного партнера у складні часи.

Успішна трансформація не може бути одноразовою подією — вона має перетворитися на безперервний процес адаптації до змін, особливо в умовах війни, коли зовнішнє середовище швидко трансформується. Саме тому п'ятий етап полягає у створенні механізму постійного вдосконалення стратегії, що дає змогу «УПСК» підтримувати гнучкість, оперативність та ефективність.

На цьому етапі компанія повинна:

- Регулярно переглядати стратегічні напрями з урахуванням нових зовнішніх викликів і внутрішніх результатів;
- Впровадити систему зворотного зв'язку як з клієнтами, так і з працівниками, щоб краще розуміти поточні потреби та проблеми;
- Оцінювати інноваційні рішення та глобальні тренди, наприклад, використання ШІ в оцінці ризиків чи автоматизоване страхування;
- Формувати культуру гнучкості та інноваційності, де зміни сприймаються не як загроза, а як частина розвитку;
- Періодично оновлювати IT-інфраструктуру, зокрема системи CRM, внутрішню звітність, інструменти кібербезпеки тощо.

Таблиця 2.13 – Дії на етапі постійного вдосконалення стратегії [25]

Напрямок	Дії	Результат
Оцінка ефективності	Періодичний аналіз результатів реалізованих заходів	Виявлення сильних і слабких сторін стратегії
Адаптація стратегії	Коригування стратегічних планів відповідно до змін	Підвищення релевантності заходів
Зворотний зв'язок	Збір відгуків від клієнтів і працівників	Покращення сервісу та внутрішніх процесів

Культура інновацій	Заохочення пропозицій змін від персоналу	Підвищення залученості співробітників
Оновлення технологій	Впровадження нових ІТ-рішень	Оптимізація витрат і підвищення ефективності

В умовах постійної турбулентності, яку спричиняє війна, саме гнучкість і готовність до змін стають конкурентною перевагою. Постійне вдосконалення дозволить УПСК зберігати актуальність стратегії, своєчасно реагувати на нові виклики та ефективно управляти ризиками.

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

У другому розділі здійснено комплексний аналіз особливостей організаційної трансформації компанії «УПСК» в умовах повномасштабної війни, визначено ключові фактори, що впливають на процес змін, а також запропоновано рекомендації щодо розробки ефективної стратегії трансформації.

Встановлено, що сучасні виклики, зумовлені військовим часом, значно змінюють зовнішнє середовище функціонування страхової компанії, формуючи нові ризики та обмеження, які позначаються на фінансових, кадрових та технологічних ресурсах організації. Врахування цих факторів є визначальним для успішної адаптації бізнес-моделі та забезпечення сталості діяльності в кризових умовах.

Рекомендації щодо розробки стратегії організаційної трансформації передбачають поетапне впровадження змін, що охоплюють модернізацію технологічної інфраструктури, автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію організаційної структури, а також розвиток цифрових каналів комунікації з клієнтами. Такий підхід спрямований на підвищення операційної ефективності, адаптивності компанії до ринкових змін та зміцнення її позицій на страховому ринку.

Ключовою особливістю запропонованої стратегії є перетворення організаційної трансформації з одноразового проєкту у безперервний процес, що передбачає систематичний моніторинг результатів, аналіз відгуків стейкхолдерів, впровадження інноваційних рішень та формування корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість і розвиток.

Отже, запропонована стратегія трансформації компанії «УПСК» відповідає вимогам сучасного військового часу та створює передумови для стабільного функціонування і розвитку підприємства, забезпечуючи баланс між інноваційністю, ефективністю управління та орієнтацією на потреби клієнтів.

ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність понятійного апарату теми дослідження та охарактеризовано ключові фактори, що впливають на організаційну трансформацію в умовах військового часу. А також зроблено наступні висновки, що стратегія організаційної трансформації в умовах військового часу є ключовою для адаптації підприємства до постійно змінних і складних умов. Підприємства мають реагувати на нестабільність, кадрові виклики та ресурсні обмеження, що вимагає перегляду управління, структури й процесів. Технологічні рішення та підтримка персоналу стають вирішальними для збереження ефективності та відкриття нових можливостей.
2. Визначено методи та підходи до розробки стратегії організаційної трансформації в умовах військового часу. А також зроблені наступні узагальнення, що стратегія організаційної трансформації в умовах війни потребує ефективних підходів, які забезпечують адаптацію підприємства до нових умов. Адаптивне управління, гнучка структура та сильне лідерство дають змогу швидко ухвалювати рішення. Інновації та цифрові технології підтримують стабільність, а управління змінами і психологічна підтримка сприяють згуртованості команди.
3. Проаналізовано організаційно-економічний стан компанії «УПСК». А також зроблені висновки, що попри складну економічну ситуацію, зниження платоспроможності населення та високий рівень ризиків, компанія змогла зберегти стабільність та продемонструвати адаптивність до нових реалій. Зростання страхових премій свідчить про довіру клієнтів, а баланс страхових послуг відповідає ринковим потребам. Виплати за страховими подіями та фінансова рентабельність підтверджують стійкість УПСК, що забезпечується ефективним антикризовим управлінням.

4. Розроблено концептуальні основи стратегії організаційної трансформації компанії «УПСК» в умовах військового часу. А також зроблено узагальнення, що враховуючи виклики, спричинені війною, компанія переглянула свої підходи до ведення бізнесу, зосередившись на цифровізації процесів, автоматизації укладання договорів та обробки заявок, а також підвищенні ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Пріоритети було визначено на основі оцінки ресурсів, що дозволило УПСК сформулювати стратегічні напрями трансформації для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський О. Зміст трансформаційних процесів в економічних системах // Вісник Університету банківської справи. Теоретичні засади та макроекономічні аспекти розвитку фінансових систем. – 2017. – № 1 (28). – С. 3–14.
2. Burke W. W. Зміна організації: теорія та практика. – 5-е вид. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2017. – 416 с.
3. Біличенко В. В., Охневий В. О. Стратегії трансформаційних змін автотранспортних підприємств : монографія. – Вінниця : ВНТУ, 2019. – 140 с.
4. Буркинський Б. В., Нікішина О. В. Селективне регулювання розвитку товарних ринків: теорія та практика : монографія. – Одеса : НАН України, ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2023. – 267 с.
5. Виноградова Г. В. Виклики впровадження спільних послуг // Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : зб. тез доповідей конференції (Харків, 17 травня 2019 р.). – URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis01-03.html> (дата звернення: 03.01.2025).
6. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога // trans.info. – URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148> (дата звернення: 23.02.2025).
7. Вінник О. М. Проблеми цифровізації: правовий аспект // Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 21–22 травня 2020 р.). – Суми : СумДУ, 2020. – Ч. 1. – С. 215–221.
8. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.01.2025).

9. Громико О. Зміст поняття „трансформація” як базової наукової категорії // Ефективність державного управління. – 2016. – Вип. 1/2 (46/47). – С. 125–131.
10. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2018. – № 1 (23). – С. 33–39. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7 (дата звернення: 03.01.2025).
11. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 р. № 209 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.02.2025).
12. Деякі питання забезпечення провадження підприємницької діяльності в умовах воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2022 р. № 314 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.04.2025).
13. Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія». Звіт керівництва за 2020 рік. – URL: [https://upsk.com.ua/dbs.8.files/upload/file/zvitprokorpupr_\(1\).pdf](https://upsk.com.ua/dbs.8.files/upload/file/zvitprokorpupr_(1).pdf) (дата звернення: 24.01.2025).
14. Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія». Фінансова звітність // Clarity Project. – URL: <https://clarity-project.info/edr/20602681/finances> (дата звернення: 03.02.2025).
15. Івченко Є. Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/112.pdf (дата звернення: 03.03.2025).
16. Климчук О. В. Використання інформаційних систем і технологій у

- менеджменті // Теорія та практика менеджменту : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. / Відп. ред. Л. Черчик. – Луцьк, 2021. – С. 131–132.
17. Климчук О. В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні // Економіка і організація управління. – 2021. – № 1 (41). – С. 72–85. – URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.7> (дата звернення: 03.04.2025).
 18. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». – 2021. – № 100. – С. 88–95. – URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17619> (дата звернення: 16.03.2025).
 19. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2020. – Вип. 42. – С. 18–22. – URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).
 20. Торгово-промислова палата України. Лист від 28 лютого 2022 р. № 2024/02.0-7.1. – URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).
 21. Маркович І. Розкриття сутності поняття трансформації економічного простору в системі категорій розвитку національної економіки // Економіка розвитку. – 2014. – № 2 (70). – С. 77–81.
 22. Маркович І., Струтинська І. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки // Причорноморські економічні студії. Серія «Економіка та управління підприємствами». – 2019. – Вип. 41. – С. 105–109.
 23. Матрунчик Д. Теоретико-методологічне забезпечення дослідження трансформації поствоєнної економіки: інституційно-територіальний контекст // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 46. – URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2066>

(дата

звернення: 27.03.2025).

24. Немашкало К. Р., Остріков В. В., Малюк О. Г. Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2024. – № 4. – С. 6–11.
25. Організаційна трансформація вашої організації: як ОГС правильно розвиватися та змінюватись // Громадський простір. – URL: <https://www.prostir.ua/?grants=orhanizatsijna-transformatsiya-vashoji-orhanizatsiji-yak-ohs-pravylnno-rozvyvatysya-ta-zminyuvaty> (дата звернення: 27.03.2025).
26. Організаційна трансформація НБУ: основні напрями реформи // ЛІГА:ЗАКОН. – URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1171> (дата звернення: 03.03.2025).
27. Організаційна трансформація: шлях до успіху // Pritula Academy. – URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/upaaaabba1-organzatsina-transformatsya-shlyah-do-us> (дата звернення: 03.03.2025).
28. Українська пожежно-страхова компанія. Офіційний сайт. – URL: <https://upsk.com.ua/> (дата звернення: 03.03.2025).
29. Плахотнік О. О., Павленко А. А. Вплив глобалізації на розвиток світової економіки та економіки України // Економіка та держава. – 2022. – № 5. – С. 62–67. – URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.62> (дата звернення: 03.03.2025).
30. Податковий кодекс України : Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 03.03.2025).
31. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення механізму протидії рейдерству : Закон України від 12 травня 2022 р. № 2255-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2255-20#Text> (дата звернення: 03.03.2025).

32. Про оборону України : Закон України від 6 грудня 1991 р. № 1932-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 27.03.2025).
33. Верховний Суд. Касаційний господарський суд. Постанова від 01 червня 2021 р. у справі № 910/9258/20 // Verdictum. – URL: https://verdictum.ligazakon.net/document/97350258?utm_source=buh.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=cons12 (дата звернення: 27.03.2025).
34. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : кваліфікац. наук. праця на правах рукопису / Інститут економіки промисловості НАН України. – Київ, 2020. – 326 с.
35. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. – 2-ге вид., випр., доп. – Київ : Академвидав, 2017. – 472 с.
36. Трансформація організації: ключові стратегії для сталого росту та успіху // HRM Guide. – URL: <https://hrmguide.io/2023/12/transforming-an-organization/> (дата звернення: 03.04.2025).
37. Фам Дж. М. Організаційна трансформація: основний посібник для успішної реалізації // ITD World. – URL: <https://itdworld.com/blog/human-resources/organizational-transformation/> (дата звернення: 13.04.2025).
38. Фіщук В., Матюшко В., Чернев Є. Україна 2030е – країна з розвинутою цифровою економікою / Український інститут майбутнього. – 2020. – URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html> (дата звернення: 03.04.2025).
39. Хатч М. Дж. Теорія організації: сучасні, символічні та постмодерні перспективи. – Оксфорд : Oxford University Press, 2018. – 407 с.
40. Шовкун І. А. Структурні зрушення: вплив на продуктивність і зростання економіки України // Економіка та прогнозування. – 2021. – № 3–4. – URL: <https://doi.org/10.15407/eip2021.03.059> (дата звернення: 03.04.2025).