

## УГРУПУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ЗМІНИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ТОЧКИ ЗОРУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

### GROUPING OF TRENDS IN ENTERPRISE MANAGEMENT IN TERMS OF TRANSFORMATION OF KEY BUSINESS PROCESSES

*У статті розглянуто зміну підходів до управління підприємством у зв'язку із системним переформатуванням побудови платформи виробничої діяльності бізнес-одиниці. Дане дослідження розглядає еволюцію керівних якостей щодо ефективного управління цифровим підприємством у майбутньому. Фокус уваги професійних рис керівника поступово буде переноситись до гнучкості, креативності, міжкультурної компетентності та цифрової грамотності, що з часом стане фундаментальним підґрунтям ефективного функціонування підприємства. Організація управлінської діяльності знаходиться у тісному зв'язку з оцінюванням персоналу, яке дозволяє виявити проблемні моменти й оцінити роботу трудового колективу, є основою для планування розвитку персоналу і в підсумку оцінює ефективність управлінців, менеджерів на предмет досягнення цілей, вміння мотивувати колег, керувати процесами і розвивати команду.*

**Ключові слова:** управління, перспективи змін в управлінні, цифровізація, якості управлінця, оцінка персоналу.

УДК 658.5:330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-24>

#### Підгора Є.О.

к.т.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Донбаська державна  
машинобудівна академія

#### Касьянюк С.В.

к.т.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Донбаська державна  
машинобудівна академія

#### Сербіна Т.С.

студентка,  
Донбаська державна  
машинобудівна академія

#### Pidhora Yelyzaveta

Donbass State Engineering Academy

#### Kasianiuk Serhiy

Donbass State Engineering Academy

#### Serbina Tetiana

Donbass State Engineering Academy

*The article examines changes in approaches to enterprise management in connection with the systemic reformatting of the business unit's production platform. The future of the enterprise is expected to be characterized by digitization, the introduction of technologies using artificial intelligence, the reconfiguration of business models under the influence of new technologies and changes in consumer demand, the deepening of social and environmental responsibility, and the globalization of international trade. In the future, the company's business processes will be transformed into new forms based on the automation of structural elements, personalization of communications with customers, technology integration, and the use of promising economic models. As the work environment changes, so does the employee, who is primarily required to work with digital technologies, use various applications and platforms, adopt innovative production approaches, be flexible, and be able to quickly adapt to changing market trends. This study examines the evolution of leadership qualities for the effective management of a digital enterprise. The focus of managerial competencies will gradually shift to flexibility, creativity, intercultural competence, and digital literacy, which will eventually become the fundamental basis for the effective functioning of the enterprise. The organization of management activities is closely linked to personnel assessment, which allows for identify problematic issues and evaluate the work of the workforce, is the basis for planning personnel development and ultimately assesses the effectiveness of managers, managers in terms of achieving goals, the ability to motivate colleagues, manage processes and develop a team. A clear understanding of the stages of applying the main HR assessment methods, namely key performance indicators (KPIs), 360-degree assessment, assessment center and self-assessment procedures, will allow you to effectively apply these tools in your business practice. Human resources management will continue to evolve, introducing new methods and technologies: machine learning and artificial intelligence will be used to automate recruitment processes, analyses productivity and optimize workflows; flexible working methods will spread; and the so-called emotional intelligence management will be developed.*

**Key words:** management, prospects for changes in management, digitalisation, managerial qualities, personnel assessment.

**Постановка проблеми.** В сучасному і динамічному світі бізнес-середовища підприємствам необхідно адаптуватися і вести підготовку до викликів, які принесе з собою майбутнє. Стрімкий розвиток технологій, зміни в споживчій поведінці, глобалізація і мінлива економічна ситуація – все це потребує від керівників нового мислення і підходів до управління.

Однією з основних особливостей управління підприємством в майбутньому стане цифрова трансформація. Нові технології, такі як штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн, значні масиви даних й автоматизація процесів, будуть ставати невід'ємною частиною ділової активності. Керівники підприємств повинні бути здатними до впровадження цих технологій і вміти використовувати аналітичні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень й оптимізації бізнес-процесів. Все в більшій мірі керівнику необхідно бути креативним, створювати й підтримувати культуру

інновацій, стимулюючи творче мислення та пошук нових ідей всередині організації, вміти надихати й мотивувати своїх співробітників, створювати атмосферу співробітництва і довіри.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сутність та основи управління досліджуються в роботах таких вітчизняних та іноземних вчених, як Х. Мінцберг, І. Ансофф, А. Томпсон, М. Мескон, О. Акіліна, Л. Балабанова, О. Гавриш, З. Герасимчук, О. Грішнова, В. Данюк, Л. Донець, М. Виноградський, Г. Завіновська, О. Єськов, В. Ковальов, А. Колот, О. Крушельницька, В. Петюх, Т. Погорєлова, Л. Позднякова, Н. Рудь, Ф. Хміль, О. Шубалий та ін. Проте, прогнозуванню майбутніх змін в підходах до управління підприємством присвячена незначна кількість публікацій [1–3].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є прогнозування найближчих перспективних змін в управлінні персоналом підприємства.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Для розуміння перспектив процесу управління виробничими системами необхідно узагальнити тенденції розвитку підходів до організації бізнесу і зосередитись на ключових аспектах майбутнього підприємств, серед яких очікуються наступні:

1. Цифрова трансформація. Підприємства мають все в більшій мірі орієнтуватися на цифровізацію і автоматизацію своїх бізнес-процесів, впроваджувати нові технології з використанням штучного інтелекту, інтернету речей (концепція, за якою устаткування підключається до інтернету і обмінюється даними між собою), аналітики даних задля оптимізації операцій і підвищення ефективності.

2. Трансформація бізнес-моделей. Традиційні бізнес-моделі перегруповуватимуться під впливом нових технологій і змін у споживчому попиті. Такі концепції, як спільне використання (sharing economy), підписка на послуги (subscription-based) і цифрові платформи, продовжать свій розвиток і відповідно почнуть впливати на підприємство.

3. Соціальна і екологічна відповідальність. В контексті зміни клімату й посиленням стурбованості суспільства з питань соціальної і екологічної відповідальності, підприємства все в більшій мірі будуть вимушені звертати увагу на екологічні аспекти своєї діяльності.

4. Глобалізація міжнародної торгівлі. Розвиток технологій комунікації й логістики дозволить зміцнити глобальні зв'язки і можливості для підприємств поширити свою присутність на міжнародних ринках.

5. Інновації і адаптивність. Успішні підприємства будуть прагнути інновацій і готовності до постійних змін; швидке впровадження нових технологій, гнучкість і здатність адаптуватися до мінливих умов ринку стануть ключовими факторами успіху.

Зазнають змін й основні бізнес-процеси підприємства. Наразі поширені традиційні бізнесові опції, такі як: процес управління ресурсами (трудовими, фінансовими, матеріальними, інформаційними); виробничий цикл (технологічний ланцюг виготовлення продукції (робіт, послуг) від постачання ресурсів до виготовлення готової продукції); процес маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів; взаємозв'язки з контрагентами ринку, управління якістю тощо. Новітні підходи формування бізнес-регламентів починають акцентувати увагу на перспективних моментах:

– автоматизація і оптимізація: бізнес буде продовжувати впровадження автоматизованих систем для оптимізації виробничих й адміністративних процесів з метою зниження витрат;

– персоналізація й адаптація: з розвитком аналітики даних і штучного інтелекту бізнес-процеси будуть ставати більш персоналізованими й адаптованими до індивідуальних вподобань клієнтів;

– інтеграція технологій і каналів обслуговування: масштабне використання мобільних пристроїв, хмарних технологій та інтернету речей поширить глибоку інтеграцію каналів обслуговування й комунікацію між підприємством і клієнтами;

– прагнення побудувати виробництво на принципах кругової економіки, сутність якої полягає в тому, що виробничі ресурси максимально використовуються й повторно повертаються у виробничий процес; це сприяє переходу від одноразового споживання до моделі тривалого використання ресурсів;

– концентрація уваги на кібербезпеці: в умовах все більшої цифровізації, підприємства будуть активніше впроваджувати заходи із захисту даних і кібербезпеки.

Під впливом тенденцій зміни робочого середовища міняється безпосередньо і працівник, до якого в першу чергу висуваються вимоги необхідності роботи з цифровими технологіями, використовувати різні програми і платформи, новаційні виробничі підходи, бути гнучким і вміти швидко адаптуватись до мінливих тенденцій ринку. Розвиток віддаленої роботи і глобалізація спонукають працівника до змоги працювати в розподілених командах, часто в різних часових поясах; ефективно самоорганізовуватись й управляти часом. Разом з технологічними, важливо розвивати міжособистісні навички для ефективної взаємодії в команді, вміння розв'язувати конфлікти і бути успішним в комунікації з клієнтами й партнерами. Сучасні працівники все більше звертають увагу на сталість бізнесу й соціальну відповідальність, розуміючи важливість впровадження стійких процесів.

Навіть за останні 2–3 роки відбулася грандіозна перебудова підходів до праці трудових груп. Керувати сучасним підприємством становиться все далі складніше. Сучасний умовний працівник становиться соціально вимогливішим.

На даному етапі розвитку виробничих відносин ефективний керівник трудового колективу повинен мати ряд якостей, включаючи:

– лідерство: вміння надихати і мотивувати колектив, знаходити й розвивати потенціал співробітників;

– комунікаційні навички: вміти слухати й узагальнювати, ефективно презентувати свої ідеї, чітко донести інформацію до працівників;

– аналітичне мислення: здатність аналізувати складну інформацію, приймати обґрунтовані рішення на базі даних і фактів;

– організаційні скіли: здатність планувати й управляти ресурсами, організувати бізнес-процеси, розподіляти завдання й контролювати їх виконання;

– гнучкість і адаптивність: змога пристосовуватись до мінливих обставин зовнішнього середовища, до нових викликів і можливостей;

– справедливість: чесність, етичність та дотримання норм ділової етики, здатність бути справедливим та відповідальним керівником;

– вміння делегувати повноваження й розвивати співробітників: розумний розподіл завдань й повноважень, розвиток і підтримка професійного росту підлеглих;

– вміння працювати в команді: здатність до співробітництва з членами команди, ефективно взаємодіяти і розв'язувати конфлікти;

– впевненість у собі та рішучість: готовність приймати ризики та нести відповідальність за свої рішення, впевненість у своїх здібностях та знаннях.

– відповідальність та націленість на результат: готовність нести відповідальність за досягнення поставленої мети та вміння утримувати колектив на шляху до успіху.

Зі зміною виробничої платформи підприємства притерпить змін і управління цифровим підприємством. До перелічених властивостей керівного складу підприємства додаються такі риси:

1. Гнучкість і адаптивність до нових технологій, вимог ринку і організаційних змін.

2. Креативність і інноваційність, здатність генерувати нові ідеї, знаходити інноваційні рішення й вносити позитивні зміни в організацію.

3. Командне лідерство й співробітництво. Керівники прагнуть до розвитку колективного лідерства, де співробітництво і спільна робота стануть основою успіху. Вони будуть стимулювати команду до досягнення загальних цілей.

4. Міжкультурна компетентність. В майбутньому трудові колективи все в більшій мірі будуть

складатися з людей різних культур і національностей. Тому менеджерам важливо мати навички міжкультурного розуміння й вміти ефективно працювати в мультикультурній команді.

5. Цифрова грамотність. Керівництво підприємства повинно вміти використовувати цифрові інструменти в своїй роботі, володіти новими технологіями, щоб приймати інформовані рішення.

6. Розвиток трудового колективу. Керівництво підприємства буде вимушене все більш активно інвестувати в розвиток своїх співробітників, спонукати і підтримувати самонавчання і безперервний розвиток навичок, виступаючи у ролі наставників і менторів, здатних підтримувати ріст і успіх своїх підлеглих.

Тепер й у майбутньому підлеглим будуть подібатись керівники, які можуть надихнути їх на досягнення значних результатів, лідери з яким баченням цілей, здатні комунікувати свої ідеї надихаючим чином. Імпонує підлеглим емпатія керівника, коли проявляється інтерес до думок і потреб підлеглих і прагнення створити підтримуючу робочу атмосферу. Хороші керівники вміють ефективно спілкуватися із підлеглими. Це передбачає зрозуміле пояснення завдань, з'ясування очікувань та зворотний зв'язок. Вони також виявляють готовність вислухати думку своїх підлеглих та заохочувати відкритий діалог. Керівник, який показує довіру та вміє чесно дискутувати про проблеми, зазвичай викликає повагу та підтримку своїх підлеглих.

В плані розгляду рівня освіти управлінського складу підприємства, цікавим було б розглянути коло освітніх компонентів, які формують майбутнього керівника (табл. 1).

Таблиця 1

**Освітні компоненти, необхідні для формування компетентностей менеджера**

Узагальнення освітньої компоненти	Змістовна сутність
Управління	Вивчення управління надає фундаментальні знання про принципи та методи ефективного управління людьми, ресурсами та процесами в організації
Психологія та соціологія	Знання основних понять психології та соціології допоможе зрозуміти мотивацію співробітників, розвивати командну роботу та створювати продуктивне робоче середовище
Фінанси та бухгалтерія	Розуміння фінансових аспектів та вміння розглядати фінансові звіти є особливо важливим для керівників, оскільки допомагає приймати рішення на основі даних та керувати фінансовими ресурсами
Маркетинг та продажі	Знання основ маркетингу та продажів допоможе розробити ефективні стратегії просування продуктів чи послуг, залучити нових клієнтів та утримати існуючих
Комунікація та презентація	Важливо розвивати навички комунікації, уміння ефективно висловлювати свої думки, слухати та переконливо роботи доповіді у публічних виступах чи презентаціях
Організаційна поведінка	Розуміння взаємовідносин між людьми у робочому середовищі дозволяє ефективно керувати колективом і управляти, в разі необхідності, конфліктами і проблемними ситуаціями
Етика та корпоративна відповідальність	Вивчення етики та корпоративної відповідальності допоможе розвинути почуття відповідальності перед співробітниками, клієнтами та суспільством загалом
Технічні навички	Залежно від галузі або сфери діяльності керівнику можуть знадобитися спеціалізовані технічні знання, наприклад, в галузі інформаційних технологій чи виробництва

Джерело: побудовано авторами

Важливо, що керівник повинен мати навичку самонавчання і бути готовим постійно розвивати свої знання та вміння відповідно до вимог і потреб сучасного бізнесу.

Процес управління підприємством зазвичай включає кілька ключових етапів, зображених на рис. 1, які відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління та досягнення цілей підприємства.

Методи оцінювання персоналу – це способи та інструменти, що використовуються керівництвом організації з метою оцінки роботи та професійних якостей співробітників [4, с. 277]. Методи оцінювання персоналу необхідні для кількох цілей. По-перше, вони дозволяють визначити ефективність роботи співробітників та оцінити їх професійні якості, що важливо для прийняття рішень про підвищення, нагороду, переведення на іншу посаду чи звільнення. По-друге, оцінка персоналу також може допомогти виявити проблемні моменти у роботі співробітників та розробити плани для їх покращення. По-третє, методи оцінювання можуть бути основою для планування навчання та розвитку персоналу, допомагаючи визначити області, де співробітники можуть розвиватися та покращувати свої навички.

В своїй діяльності керівник може використовувати різні інструменти з метою оцінки ефективності

роботи підлеглих. Наприклад, такі інструменти та методики:

1. Ключові показники ефективності (KPI). Керівник може встановити конкретні показники, що відображають внесок й результати роботи підлеглих. KPI можуть включати такі позиції, як виконання завдання вчасно, якість роботи, продуктивність та досягнення цілей. KPI можна регулярно відстежувати, проводити оцінку та обговорювати їх результати. Етапи проведення оцінки роботи трудового колективу за методикою KPI можуть включати наступні кроки (рис. 2).

2. Оцінка за результатами досягнення цілей (Management by Objectives). В цьому методі команда і тим-лід встановлюють конкретні цілі і критерії успіху. Регулярний кількісний і якісний аналіз виконаних завдань здійснюється на основі досягнення поставлених цілей.

3. Аудити та перевірки. Керівник може проводити аудити та перевірки роботи підлеглих для оцінки результатів виконання робочих процесів, дотримання процедур та стандартів, а також для виявлення можливих проблем чи покращень. Це може бути проведення внутрішніх аудитів, перевірки якості роботи, аналіз комплексних проєктів тощо.

4. 360-градусна оцінка. Цей метод передбачає збирання думок і оцінку роботи підлеглих як з боку



Рис. 1. Ключові етапи процесу управління підприємством

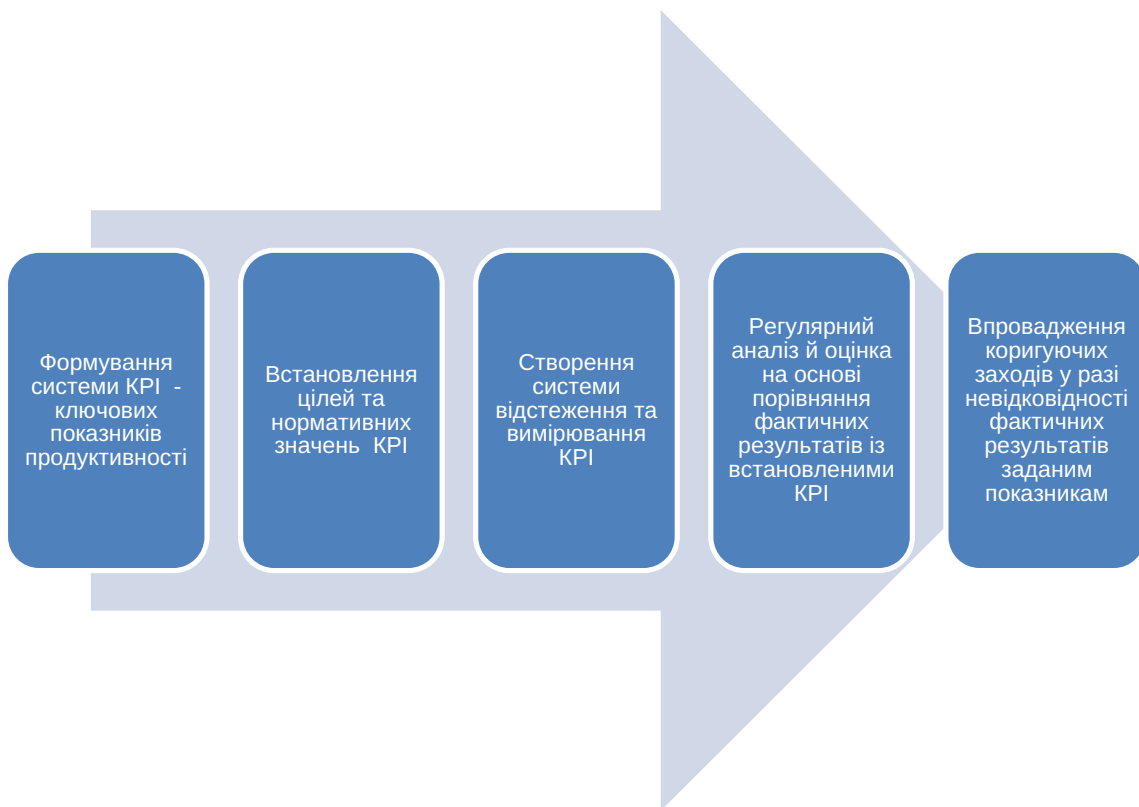
Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення [4, с. 47]

керівника, так і з боку колег, клієнтів, і самого співробітника. Це дозволяє отримати більш повну картину про ефективність працівника та взаємодію з оточуючими. Схема проведення оцінки роботи співробітника за методом 360-градусної оцінки наведена на рис. 3.

5. Ассесмент-центр (Assessment Center) і процедури самооцінки. Метод оцінки включає систему завдань, що дозволяють оцінити компетенції й навички співробітників, такі як управлінські, аналітичні, комунікаційні тощо. В процесі проведення самооцінки працівник оцінює свої досягнення,

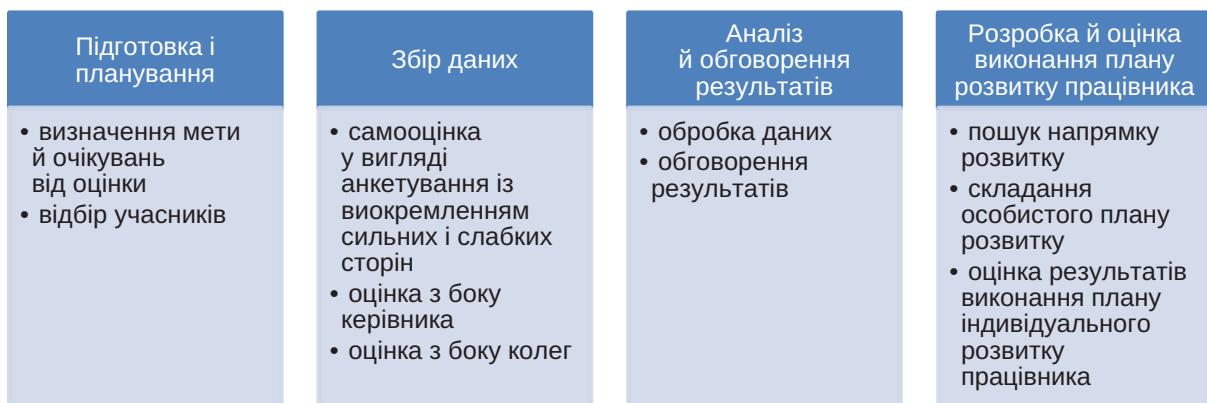
продуктивність, розвиток; висловлює власне бачення і обговорює з керівником свої перспективи на майбутнє.

Також керівники можуть вимагати від працівників підготовки регулярних звітів або презентацій, в яких підлеглий представляє свої досягнення, виконану роботу та оновлення. Такі документи дозволяють керівнику бути в курсі виконаної роботи та оцінити ефективність виконання завдань. Керівник може проводити періодичні індивідуальні бесіди з підлеглими, щоб обговорити їхню роботу, успіхи та проблеми. Під час цих розмов можна обговорити



**Рис. 2. Цикл системи управління на основі КРІ**

*Джерело: побудовано авторами*



**Рис. 3. Схема оцінки співробітника на основі метода «360-градусна оцінка»**

*Джерело: побудовано авторами*

рівень виконання завдань, області поліпшення і дати конструктивний зворотний зв'язок.

Найближчим часом управління персоналом продовжуватиме розвиватися, впроваджуючи нові методи та технології. Одним із ключових напрямів розвитку є використання технологій та аналітики для покращення управління персоналом. У майбутньому організації можуть дедалі більше покладатися на аналіз даних, виявлення тенденцій продуктивності, оцінки задоволеності співробітників й прогнозування потреб у персоналі. Будуть поширюватись й більш розвиватись машинне навчання та штучний інтелект для автоматизації процесів підбору персоналу, аналізу продуктивності та оптимізації робочих процесів. Поширються новітні методи роботи, у тому числі дистанційна робота, гнучкий графік роботи, командна робота на віддаленому доступі тощо. Зазнає розвитку так зване управління емоційним інтелектом, яке передбачає керування емоціями та розробку способів підтримки психологічного благополуччя співробітників для підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Намічені тенденції змін в управлінні підприємством вимагатимуть від керівників нового мислення, гнучкості та прагнення до інновацій. Розвиток цифрових навичок, креативність, сталий розвиток і здатність адаптуватися до бізнес-середовища стануть основою успішного управління підприємством у майбутньому. Для досягнення цих цілей керівники повинні постійно розвиватися, вивчати нові технології та тренди, а також співпрацювати з іншими професіоналами та організаціями.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Василик С.К., Прохоровська С.А., Агеєва І.В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі

управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Випуск 38/2023. С. 16–23.

2. Зайченко Є.О. Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики та перспективи. *БізнесІнформ*. 2020. № 11. С. 436–441.

3. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15).

4. Шубалий О.М. Управління персоналом : підручник / кол. авт.; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

#### **REFERENCES:**

1. Vasylyk S.K., Prokhorovs'ka S.A., Ahyeyeva I.V. (2023). Upravlinnya personalom ta samomenedzhment u systemi upravlinnya orhanizatsiyeyu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Personnel management and self-management in the organization management system in the conditions of modern challenges]. *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, vol. 38, pp. 16–23. (in Ukrainian)

2. Zaychenko Ye.O. (2020). Suchasnyy stan upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh: vyklyky ta perspektyvy [The current state of personnel management at enterprises: challenges and prospects]. *BiznesInform – BusinessInform*, vol. 11, pp. 436–441. (in Ukrainian)

3. Zakharchyn H.M., Poplavs'ka ZH.V. (2017). Upravlinnya personalom u konteksti suchasnykh vyklykiv [Personnel management in the context of modern challenges]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, vol. 4, pp. 125–133. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15). (in Ukrainian)

4. Shubaliy O.M. (2018). Upravlinnya personalom [Personnel management]. Luts'k: ІВВ Luts'koho NTU, pp. 404. (in Ukrainian)