

можуть виявляти схильність до порівняно частішої зміни роботи, що може бути обумовлене виключно прагненням максимізувати заробіток. Це сприяє зміні пріоритетів з колективістських до індивідуалістських, що відповідним чином може позначатися на відносинах між працівниками і роботодавцями.

Видається, що у майбутньому віртуальна трудова міграція набуде ще більшого поширення, у тому числі й за відсутності у роботодавців прагнення не витратити кошти на соціальні пакети, і бажання працівників не обмежуватися сформованими відносинами із керівниками для пошуку більш високооплачуваної роботи.

Список використаних джерел

1. Nikolaets, K., Umantsiv, Yu., Shtunder, I., Ozhelevska, T., & Shcherbakova, T. (2023). Virtual labor migration: Current trends and development prospects. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(52), 471–480. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4175/3958>
2. Freelancehunt. (2024). Статистика платформи Freelancehunt. URL : https://freelancehunt.com/en?utm_source=chatgpt.com
3. IT Ukraine Association. (2025). Глобальні тенденції ринку IT: виклики, звільнення, лідерство. URL : <https://itukraine.org.ua/en/global-it-market-leanings-challenges-layoffs-leadership/>
4. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства. (2025). Нормативно-правові акти у сфері трудової міграції. URL : <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a54685ca-d775-4400-a1d0-3fd74db1e52a>

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ НА ШЛЯХУ ДО СИСТЕМНОЇ ДОСКОНАЛОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ У СВІТІ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Гагарінов Олексій

доктор філософії з економіки, викладач
Кафедра економіки підприємства та організації бізнесу
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

м. Харків, Україна

докторант

Одеський національний технологічний університет

м. Одеса, Україна

Організація у сенсі система, так чи інакше має цільову орієнтацію. Це витікає з її цільової функції, яка на пряму корелює з основною діяльністю заради якої вона створена - виробництво продукції і/або послуг. Вона також, за будь-яких обставин, має цілі функціонування та розвитку, навіть якщо вони

параметрично не ідентифіковані менеджментом підприємства. Цей парадокс є слідством системної властивості під назвою “цілеспрямованість”. Суть цієї властивості полягає у тому, що будь яка організаційна система цілеспрямована, тому що одним із основних її елементів - є людина, яка виконує певну організаційну роль в ній. З цього слідує те, що навіть якщо в організації відсутнє управління за цілями на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях, то вони все одно існують. З одного боку, це пов'язано з тим, що написано вище щодо цільової функції, а з іншого напрямку з основним елементом організації - людиною. Тому що людина - це жива істота з власними інтересами, намірами, бажаннями та спрямуванням. При відсутності цільового управління в організації, так чи інакше, кожна людина буде розглядати свою діяльність в ній через призму власних цілей та інтересів, використовуючи наявні можливості в організації для реалізації бажаного. В той же час конструктивність чи деструктивність цього залежить від кластеризації характеру впливу культури як способу/образу життєдіяльності [1].

В ситуації коли організація не має цілеспрямованого управління або воно є неефективним та декларативним, цілі цих кластерів співробітників за тим характером впливу культури як способу/образу життєдіяльності стають цілями організації, тобто кожна людина в організації в певній організаційній ролі та на певній посаді в залежності від типу впливу культури буде розглядати організацію та діяти виключно в межах свої інтересів. При масштабуванні організації цей процес активізує системну закономірність прогресуючої факторизації та може призвести до її розпаду, саморуйнування. З урахуванням того, що існують три базові характери впливу культури як способу/образу життєдіяльності на загальносистемне функціонування організаційних систем [1, с. 106]: конструктивна, нейтральна та деструктивна, можна стверджувати те, що в залежності від їх питомої ваги в організації, при відсутності системного процесу управління, результат діяльності системи обумовлений цим. На практиці це може призвести до недоотримання потенційної ефективності та результативності, а також втрати керованості при довготривалості такої ситуації, яка може підсилюватись додаванням нових елементів в систему, збільшуючи їх кількість.

Для того, щоб мінімізувати вірогідність настання негативних наслідків в процесі функціонування та розвитку організації на шляху до системної досконалості потрібно:

- на стратегічному рівні: сформувані стратегічні цільові орієнтири до переліку яких, на думку автора, з теоретико-практичної точки зору входить система цінностей з витікаючими принципами діяльності, місія, візія та бачення. При чому для мікро, малих та середніх суб'єктів господарювання візію можна оминати на цьому етапі, проте вже за розміром вище нижчих критеріїв середнього підприємства - вона є бажаним і/або обов'язковим параметром стратегічного управління;

- на тактичному рівні: провести декомпозицію стратегічних цільових орієнтирів, сформувавши конкретні цілі в межах року та декомпозувавши їх по

кварталах. При чому обов'язково впевнитися в тому, що ця декомпозиція витікає з бачення і/або візії, які узгоджуються з місією та, яка не суперечить системі цінностей та принципам діяльності;

- на операційному рівні: провести декомпозицію до місяця, а також тижня, в тому числі з точки зору моніторингу та контролю ритмічності виконання на шляху досягнення бажаних цілей тактичного рівня та приближення реалізації бачення/візії в межах існуючої місії, досягнення чого з точки зору способів, інструментів, моделей обмежується системою цінностей та принципами діяльності на всіх рівнях управління.

Такий підхід дає змогу керувати рівнем системоутворюючого фактору організації на шляху до системної досконалості на всіх рівнях управління. Для максимальної синергії у цьому процесі потрібно створити сприятливі умови для співробітників, рівень яких визначають стратегічні цільові орієнтири, декомпозовані до оперативного рівня, а також рівень досконалості взаємодії з клієнтами і/або споживачами, партнерами, державою та іншими контрагентами, в тому числі процесів комунікації та інформаційних обмінів згідно вищенаписаного. Тому що той системний набір стратегічних цільових орієнтирів відповідає на питання навіщо та куди ми йдемо і який рівень системної досконалості хочемо досягти в процесі, досягнення чого підкріплюється декомпозицією їх на тактичному і оперативному рівні з дотриманням високого ступеня сполучення між ними, що в свою чергу, є відповіддю на питання як ми безпосередньо цього будемо досягати.

Наступним кроком активізується процес управління функціонуванням та розвитком на шляху до досконалості в частині управління досягненням стратегічних цільових орієнтирів. Такий підхід дає можливість закласти фундамент для системного менеджменту в організації на всіх часових та ієрархічних рівнях управління.

Також, слід зазначити, що у стані високої невизначеності зовнішнього середовища діяльності організацій слід враховувати певні аспекти щодо вищенаписаного, а саме:

- сформувані різні варіанти сценаріїв розвитку на основі стратегічного аналізу, при чому варіативність тут може бути в першу чергу у візії і баченні та нижче за декомпозицією;

- залучати ключових співробітників до процесу формування стратегічних цільових орієнтирів;

- враховувати принципи управління в умовах невизначеності;

- своєчасно переглядати та вносити коректуючі дії, без частотої зміни системи цінностей та місії, тому що ці параметри краще не формувати з декларативної точки зору, тому що декларативний підхід з більшою долею вірогідності призведе до негативних наслідків у формі демотивації на базі стратегічного розриву між декларацією та практичними діями в процесі управління щодо їх реалізації.

У світі високої невизначеності щодо діяльності організацій, в першу чергу, виживають та зберігають потенціал стратегічного розвитку ті, що зберігають

людиноцентричний підхід балансує з турботою про систему в жорсткому розумінні, під тиском змін. І, на останок, потрібно згадати П. Калиту: “Чим досконаліша організація, тим комфортніше їй в державі” [2, с. 9]. На думку автора доцільно також додати, що чим досконаліша організація, тим безпечніше функціонувати та розвиватись в умовах невизначеності, в тому числі або в першу чергу з точки зору трансформаційних процесів та глобальних викликів сьогодення. Дороговкази до управління суб'єктами господарювання в умовах невизначеності розкриті в роботі [3].

Список використаних джерел

1. Гагарінов О. В. Культурний феномен та його вплив на системну досконалість ієрархії суб'єктів соціально-економічної діяльності. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 5. С. 102-108. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-20>
2. Звіт про діяльність Громадської спілки «Українська асоціація досконалості та якості» протягом 2016–2018. - Київ, 2019 р. С. 17. Режим доступу: https://www.uaq.org.ua/docs/COE_UAQ_2018%201.pdf
3. Гагарінов О. В., Немченко В. В. Дороговкази до управління підприємством в умовах невизначеності та VANI-світу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 11. № 3. С. 140 – 144. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-27>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ НОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ

Базик Олександр Вікторович

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара, Україна

Цифрова трансформація охоплює комплексні системні зміни у діяльності підприємницьких структур, пов'язані з упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів, використання великих даних (Big Data), хмарних сервісів, технологій штучного інтелекту та цифрових платформ. На відміну від фрагментарної автоматизації, цифрова трансформація передбачає перегляд логіки управління, бізнес-моделей і взаємодії зі стейкхолдерами [1].

Застосування цифрових інструментів суттєво змінює характер управлінських рішень, переводячи їх із інтуїтивного рівня на аналітично обґрунтований та орієнтований на дані (data-driven management). Це забезпечує