

УДК 331.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-213-224

ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА МЕНЕДЖЕРАМИ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

Олександр Сумець

Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, тел.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

EXPERT ASSESSMENT BY MANAGERS OF FACTORS INFLUENCE ON THE MANAGEMENT OF TRANSFORMATIONAL CHANGES IN DOMESTIC BUSINESS

Oleksandr Sumets

Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, tel.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

Анотація. *Нинішня ситуація, що склалася в Україні, характеризується високим рівнем невизначеності. Така невизначеність створює чисельну кількість хаотичних ситуацій проблемного характеру, з якими вітчизняний бізнес ще не зтикався. Це вимагає певних трансформаційних змін для більшості вітчизняних бізнес-структур при веденні своєї діяльності. Для здійснення якісних і доречних трансформаційних змін бізнесу необхідно встановити фактори, які мають на них істотний вплив. Ідентифікація таких факторів є нагальною необхідністю для своєчасної розробки належної моделі чи системи управління трансформаційними змінами бізнесу. Вказане і визначає актуальність дослідження за обраною темою.*

Метою наукового дослідження стало визначення факторів, що мають істотний вплив на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу. З огляду на сформульовану мету в процесі виконання дослідження були вирішені такі наукові завдання: на основі експертного опитування менеджерів визначено фактори, що мають істотний вплив на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу; виконано деталізований аналіз найбільш значущих факторів впливу на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу.

Методологія дослідження, що була використана для вирішення дослідницької проблеми, передбачала застосування таких методів як абстрактно-логічного (для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження), монографічного (для поглибленого вивчення дефініції «трансформація бізнесу»), експертного опитування (для встановлення найбільш значущих факторів впливу на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу). Виконання дослідження ґрунтувалося на дотриманні загальнонаукових принципів, зокрема термінологічного, системного і когнітивного (пізнавального).

Результатами дослідження слід вважати такі. На основі результатів експертного опитування менеджерів (представників малого і середнього бізнесу) ідентифіковані фактори, які найбільше спонукають бізнес до трансформаційних змін. Такими факторами виявилися: глобалізація ринків, розвиток інформаційних технологій, стрімкий розвиток штучного інтелекту, посилення конкуренції з боку закордонних фірм і компаній, пандемія COVID 19, військова агресія проти країни, поява нових різнопланових інформаційно-комунікаційних технологій. Встановлено, що до факторів-лідерів за істотним впливом на зміни бізнесу ввійшли військова агресія проти країни (I-й рівень значущості), поява нових інформаційно-комунікаційних технологій (II-й рівень значущості), глобалізація ринків (III-й рівень значущості). Визначені загрози глобалізації ринку на трансформаційні зміни для вітчизняного бізнес-середовища та виконана з використанням експертного методу їх градація за значущістю впливу.

Наукова новизна виконаного дослідження полягає у визначенні факторів, що мають суттєвий вплив на управління трансформацією вітчизняного бізнесу. Це надасть можливість власникам бізнесу, керівникам підприємств, фірм і компаній обрати чи змінити модель управління, відкоригувати стратегію діяльності на обраному сегменті ринку.

Практична значущість результатів дослідження складається у тому, що з урахуванням визначеного переліку факторів впливу менеджери будуть мати можливість обирати більш пріоритетні операційні й функціональні стратегії, що потребують якнайшвидшого коригування, відпрацьовувати і приймати більш виважено управлінські рішення щодо трансформаційних змін бізнесу.

Подальшим напрямом дослідження є встановлення взаємозв'язку визначених факторів впливу на процеси управління трансформацією бізнесу з відпрацюванням конкурентної стратегії підприємства, фірми чи компанії.

Ключові слова: *бізнес, бізнес-середовище, бізнес-структури, фактори впливу, трансформаційні зміни, експертне опитування, менеджери, управління.*

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 4, бібл.: 13.

Abstract. The current situation in Ukraine is characterized by a high level of uncertainty. Such uncertainty creates a large number of chaotic situations of a problematic nature that domestic business has not yet encountered. This requires certain transformational changes for most domestic business structures in conducting their activities. In order to implement high-quality and relevant transformational changes in business, it is necessary to establish factors that have a significant impact on them. Identification of such factors is an urgent need for the timely development of an appropriate model or system for managing transformational changes in business. This determines the relevance of the research on the selected topic.

The purpose of the scientific research was to identify factors that have a significant impact on the management of transformational changes in domestic business. Given the formulated goal, the following scientific tasks were solved in the process of carrying out the research: based on an expert survey of managers, factors that have a significant impact on the management of transformational changes in domestic business were identified; a detailed analysis of the most significant factors of influence on the management of transformational changes in domestic business was performed.

The research methodology used to solve the research problem involved the use of such methods as abstract-logical (for a thorough analysis of the problem and generalization of the research results), monographic (for an in-depth study of the definition of "business transformation"), expert survey (to establish the most significant factors of influence on the management of transformational changes in domestic business). The research was based on compliance with general scientific principles, in particular terminological, systemic and cognitive (cognitive).

The results of the study should be considered as follows. Based on the results of an expert survey of managers (representatives of small and medium-sized businesses), the factors that most strongly encourage business to transformative changes were identified. These factors were: globalization of markets, development of information technologies, rapid development of artificial intelligence, increased competition from foreign firms and companies, the COVID 19 pandemic, military aggression against the country, the emergence of new diverse information and communication technologies. It was established that the leading factors with a significant impact on business changes included military aggression against the country (I level of significance), the emergence of new information and communication technologies (II level of significance), and globalization of markets (III level of significance). The threats of market globalization to transformational changes for the domestic business environment were identified and their gradation by significance of impact was performed using an expert method.

The scientific novelty of the research is the identification of factors that have a significant impact on the management of the transformation of domestic business. This will enable business owners, managers of enterprises, firms and companies to choose or change the management model, and adjust the strategy of activity in the selected market segment.

The practical significance of the research results is that, taking into account the specified list of influencing factors, managers will be able to choose more priority operational and functional strategies that require immediate adjustment, work out and make more balanced management decisions regarding transformational changes in the business.

A further direction of the research is to establish the relationship between the specified influencing factors on the processes of business transformation management with the development of the competitive strategy of an enterprise, firm or company.

Keywords: business, business environment, business structures, influencing factors, transformational changes, expert survey, managers, management.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 4, byblos: 13.

Вступ. Трансформація бізнесу є результатом складного розвитку людства. Під трансформацією бізнесу слід розуміти зміни, що носять різний характер – організаційний, функціональний, структурний. Будь-які зміни провокуються чисельною кількістю факторів ендегенного і екзогенного характеру. Щоб швидко й безболісно адаптуватися до змін необхідно їх вчасно передбачати. А оскільки підґрунтям будь-яких змін є конкретні фактори, то їх важливо вміти визначати і виявляти серед них саме ті, які мають

суттєвий вплив на управління трансформацією вітчизняного бізнесу.

Поставка проблеми. З огляду на необхідність коригування моделі управління бізнесом на національному ринку з урахуванням ситуації, що склалася в Україні, виникла потреба в ідентифікації, оцінці й ґрунтовному дослідженні факторів, які мають істотний вплив на управління трансформаційними змінами вітчизняного середовища.

Невирішені частини проблеми. На цей момент часу відсутня систематизація і опис факторів, які мають істотний вплив на

управління трансформаційними змінами вітчизняного середовища з урахуванням складної економічної і військово-політичної ситуації, що склалася в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика дослідження питань, що пов'язані з процесами управління трансформаційними змінами в суспільстві, в бізнес-середовищі, не є новою для сьогодення. У публікаціях вітчизняних науковців Бесєдіна М. О. і Нагаєва В. М. (2005), Бондаренко Л. І. (2022), Діденко В. М. (2008), Козака О. і Суліми М. (2023), Пічугіної Т. С., Ткачова С. С. і Ткаченко О. П. (2017), Савченко О. З. (2012) цій тематиці приділяється достатньо велика увага. Але примітним у переважній кількості публікацій є те, що науковці доволі обґрунтовано висловлюють свою точку зору на розуміння трансформації бізнесу. Так, наприклад, у науковій публікації Козака О. і Суліми М. (2023) автори стверджують, що «трансформація бізнесу – це не тільки неочікувані, екстрені зміни для виживання бізнесу, але й позитивні зміни і можливості, які відбулися хоч і вимушено, але на користь бізнесу». Якщо проаналізувати ті зміни, які сталися у світі та і, зокрема в Україні, то їхня кількість буде досить численною і різноманітною. І вони тим чи іншим чином мають вплив на вітчизняний бізнес.

Бондаренко Л. І. (2022) вказує, що трансформаційні зміни «мають стратегічний безперервний характер». Далі, слідуючи логіці викладу матеріалу статті, автор дотримується думки щодо важливості й необхідності встановлення факторів, «які стимулюють трансформації ...» та «... своєчасного управління ними». Савченко О. Р. (2012) наголошує також на необхідності керування змінами, що б вони проходили ефективно.

У підсумку слід зазначити, що, виходячи з ґрунтового аналізу публікацій, дослідники не приділяють належної уваги вивченню факторів, які мають суттєвий вплив на управління трансформаційними змінами. То ж, з огляду на це дана проблема потребує дальшого дослідження. І особливо важливою ця проблема є для вітчизняного бізнес-середовища.

Мета і завдання дослідження.

Метою наукового дослідження стало визначення факторів, що мають істотний вплив на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу.

З огляду на сформульовану мету у процесі виконання дослідження були вирішені такі наукові завдання:

1) на основі експертного опитування менеджерів визначено фактори, що мають істотний вплив управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу;

2) виконано деталізований аналіз найбільш значущих факторів впливу на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу.

Методи, що використанні у процесі виконання дослідження. У ході дослідження були використані результати аналізу наукових і навчально-методичних публікацій вітчизняних і закордонних вчених, що присвячені управлінню трансформаційними змінами у бізнес-середовищі, та матеріали профільних Інтернет-сайтів, на шпальтах яких розглядаються питання щодо трансформації бізнесу в нових політичних і економічних реаліях.

Для забезпечення належної якості результатів дослідження були використані такі наукові методи: абстрактно-логічний – для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження; монографічний – для поглибленого вивчення дефініції «трансформація бізнесу»; експертне опитування – для встановлення найбільш значущих факторів впливу на управління трансформацією вітчизняного бізнесу.

Виклад основного матеріалу.

Початок ХХІ-го століття ознаменувався потужною інтенсифікацією глобалізації ринків, їх масштабуванням. З погляду автора, це був перший етап, що змусив вітчизняний бізнес трансформуватися: в якихось галузях це проходило повільно, а в якихось бізнес почав перелаштовуватися швидкими темпами.

Другим етапом, на думку автора, упродовж якого бізнес зазнав змін, стала

пандемія COVID 19. Пандемія та локдаун стали великою несподіванкою для вітчизняного бізнесу. Левова частка його просто не була готова до цього. Вітчизняні бізнес-структури зіткнулися з гострою потребою впровадження нових підходів, алгоритмів, технологій для віддаленої роботи своїх співробітників і кардинального перегляду своїх планів на майбутнє. Ця ситуація зробила інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) необхідною сполучною ланкою між організацією і її співробітниками, між організацією та її успішним майбутнім. І це обґрунтовується тим, що налагоджування діяльності та її ефективність і результативність стали залежними від інформаційно-комунікаційних технологій.

І, накінець, третій етап – це військова агресія проти України. Бізнес зазнав подальшої трансформації. І це стосується не тільки вітчизняного бізнесу, але й закордонних фірм і компаній. Як показав аналіз господарювання чисельної кількості вітчизняних фірм і компаній, війна зумовила істотні трансформаційні зміни у бізнес-середовищі. До речі, ці зміни, хоча і частково і не для всіх, але ж торкнулися також і закордонних бізнес-структур.

Перші місяці для бізнесу стали найважчими – бізнес став просто стагнувати. Саме у цей час, як відзначають Козак О. і Суліма М. (2023), відбулася найбільша трансформація бізнесу – вона становила 53 %. Своєю чергою, у публікації Новосад В. П., Селіверстова Р. Г., Артима І. І. (2009) вказано, що «в перший місяць війни 13 % підприємств продовжували працювати, 35 % призупинили роботу, 30 % працювали частково, 42 % майже не працювали». Це спровокувало:

1) проблеми подорожчання сировини, матеріалів, запасних частин та їх дефіцит;

2) проблеми з логістикою (доставка продуктів харчування й інших матеріальних цінностей безпосередньо споживачам);

3) нестачу працівників на підприємствах, фірмах і в компаніях внаслідок мобілізації, внутрішньої і зовнішньої міграції населення (довідка: у

звіті Міжнародної організації праці йдеться, що з початку російської агресії в Україні було втрачено 4,8 млн робочих місць (Укрінформ. Доступ через : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3480715-cerez-vijnu-ukraina-vtratile-48miljona-robocih-misc-mop.html>));

4) пошкодження/знищення приватного і корпоративного майна внаслідок ракетних обстрілів, окупації;

5) порушення транспортного зв'язку з прифронтовими територіями.

З огляду на вищевказане доречно визначити і виконати аналіз саме тих факторів, які мали найсуттєвіший вплив на трансформацію і дальший розвиток бізнесу, а отриманий результат використати для коригування стратегії розвитку бізнесу в країні, розробки і коригування нормативної бази тощо.

У публікаціях, що присвячені питанням трансформації бізнесу, дослідники вказують на різні фактори, що зумовлюють потребу в змінах та в управлінні ними. Наприклад, в електронній публікації «Три зовнішні фактори, які впливають на трансформацію продажів» (<https://shl.com.ua/try-zovnishni-factory-yaki-vplyvaiut-na-transformatsiiu-prodazhiv>)

акцентується увага лише на трьох факторах, а саме на: швидко змінюваному зовнішньому середовищі; поведінці клієнтів, що еволюціонує; нових вимогах, що необхідні для успіху продажів. З автором вищевказаної публікації можна погодитися, але лише частково, бо факторів, що зумовлюють змінюватися бізнес більше і вони мають різноплановий характер. І тут постає велика проблема вибору інструментарію для управління цими трансформаційними змінами.

Для визначення факторів, що мали найсуттєвіший вплив на управління трансформаційними змінами у бізнес-середовищі, було проведено опитування менеджерів малих і середніх підприємств і фірм з використанням кількісних методів, а саме методу експертних оцінок (Сумець О. М., 2009), які надали можливість вирішити перше сформульоване наукове завдання.

Важливим моментом у проведенні опитування є коректне формування вибірки менеджерів (експертів), яких планується залучити до дослідження. З огляду на цю вимогу вибірка була сформована із менеджерів малих і середніх підприємств і фірм. Для визначення достатньої у вибірці кількості експертів (респондентів), які візьмуть участь в запланованому опитуванні, була використана формула:

$$n = \frac{\lg(1 - P_x)}{\lg(1 - \xi_x)}, \quad (1)$$

де n – обсяг вибіркової сукупності експертів, яких планується опитати;

P_x – імовірність отримання надійного результату експертного опитування;

ξ_x – величина відносної похибки при отриманні результату опитування.

Для визначення чисельної кількості респондентів у вибірці, яку визначають із попередньо обраної генеральної сукупності, величину відносної похибки зазвичай приймають $\xi_x = 0,10-0,20$ (Сумець О. М., Алькема В. Г., 2025). Відповідно, рівень довірчої імовірності становить $P_x = 0,80-0,90$. Отже, для рекомендованих меж ξ_x і P_x за формулою (1) було визначено, що достатня кількість менеджерів-експертів у вибірці (n), які будуть залучені до опитування, має становити не менше 32 осіб. То ж, для експертного опитування було долучено саме таку кількість менеджерів.

Для отримання достатньої точності результатів опитування обрані до вибірки менеджери малих і середніх підприємств і фірм мали якісно-кількісну характеристику, що наведена в табл.1.

Таблиця 1

Якісно-кількісна характеристика менеджерів-експертів, що ввійшли до вибірки

Найменування характеристики	Кількісна оцінка
Стаж роботи в бізнес-структурах	У межах від п'яти до 17 років
Вік	У межах від 27 до 52 років
Освіта:	Всі експерти мають вищу освіту
– вища економічна	42 %
– вища технічна	54 %
– вища юридична	4 %

Джерело: складено автором

Обробка результатів опитування виконувалася з використанням стандартних методів експертного аналізу (Будзан Б., 2001).

Аналіз результатів опитування після їхньої систематизації надав можливість виділити фактори, які найбільше впливають на управління змінами вітчизняного бізнесу. Такими факторами виявилися: глобалізація ринків (X1); розвиток ІТ-технологій (X2); розвиток штучного інтелекту (X3); посилення конкуренції з боку закордонних фірм і компаній (X4); пандемія COVID 19 (X5);

військова агресія проти країни (X6); поява нових ІКТ (X7).

На теоретико-множинному рівні залежність процесу управління трансформаційними змінами у середовищі вітчизняного бізнесу можна описати такою загальною моделлю:

$$T = \{X1, X2, \dots, X7\}, \quad (2)$$

де T – параметр управління трансформацією вітчизняного бізнесу;

$X1, X2, \dots, X7$ – фактори впливу на процес управління трансформацією бізнесу.

У ситуації, що досліджується, для оцінки вагомості впливу визначених факторів на зміни вітчизняного бізнесу менеджери-експерти працювали з такою оцінною шкалою:

0,25 бала – фактор майже не впливає на процеси управління трансформаційними змінами у бізнесі;

0,50 бала – фактор впливає на процеси управління трансформаційними змінами у бізнесі;

0,75 бала – фактор істотно впливає на процеси управління трансформаційними змінами у бізнесі;

1,00 бала – фактор критично впливає на процеси управління трансформаційними змінами у бізнесі.

Необхідною умовою якісної експертної оцінки факторів впливу на управління трансформаційними змінами у бізнесі є узгодженість висновків, що зробили менеджери-експерти. Узгодженість висновків менеджерів-експертів визначається на основі результатів розрахунку коефіцієнта конкордації. Оскільки в дослідженні для оцінювання факторів прийнято шкалу від 0,25 бала до 1,00 бала, то для обчислення коефіцієнта конкордації була використана така формула (Зборовська О. М., 2011):

$$W = ((m^2 / (m - n)) / S, \quad (3)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

m – число менеджерів-експертів, що взяли участь в оцінюванні фактора ($m = 32$);

n – число факторів, що оцінювались менеджерами-експертами ($n = 7$);

S – загальна сума оцінних балів за кожним фактором.

У монографії О. М. Зборовської (2011) вказано, що значення коефіцієнта конкордації має перебувати у межах від 0 до 0,50. Прийнятними для дослідження є значення, що лежать в межах 0,20–0,30.

За тієї умови, якщо значення коефіцієнта конкордації $W \rightarrow 0,50$, то висновки менеджерів-експертів щодо факторів, які мають вплив управління змінами в бізнесі, збігаються. У такому разі можна вважати, що ступінь узгодженості думок менеджерів-експертів є статично значущою.

За даними експертного опитування менеджерів малих і середніх підприємств і фірм (табл. 2) з використанням формули (3) було визначено значення коефіцієнта конкордації – воно склало $W = ((32^2 / (32 - 7)) / 169,6 = 0,242$.

Таблиця 2

Бали, які присвоїли менеджери-експерти факторам, що мають вплив на управління трансформаційними змінами бізнесу в Україні

Менеджери-експерти	Фактори (умовне позначення)						
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1,0	0,75	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0
2	1,0	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5
3	0,75	1,0	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
4	0,5	1,0	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
5	0,75	0,5	0,25	0,75	1,0	0,75	0,75
6	1,0	1,0	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0

Продовження Таблиці 2

7	0,75	0,5	0,25	0,75	0,75	1,0	1,0
8	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	1,0	0,75
9	1,0	1,0	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
10	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
11	1,0	1,0	0,25	0,5	0,5	1,0	1,0
12	0,75	0,75	0,75	0,75	1,0	0,75	0,5
13	1,0	0,5	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
14	0,75	1,0	0,25	0,75	0,75	1,0	1,0
15	1,0	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75
16	1,0	1,0	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
17	0,5	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,5
18	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	1,0	1,0
19	0,75	0,5	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0
20	1,0	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
21	1,0	1,0	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0
22	0,75	0,75	1,0	0,75	1,0	0,75	1,0
23	1,0	0,75	0,5	0,75	0,5	1,0	1,0
24	0,5	0,5	0,25	0,75	1,0	1,0	0,75
25	1,0	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	0,5
26	0,75	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
27	0,75	1,0	0,5	0,25	0,5	1,0	1,0
28	1,0	0,5	0,25	0,75	0,75	1,0	1,0
29	0,75	0,5	0,5	1,0	0,75	1,0	0,75
30	1,0	1,0	0,25	1,0	0,75	1,0	1,0
31	0,5	0,75	0,25	0,5	0,25	0,5	0,75
32	0,75	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
Загальна кількість балів	27,75	23,75	12,25	25,75	22,00	29,50	28,50
Сума балів (S)	169,5						

Джерело: складено автором за результатами опитування обраних менеджерів-експертів.

Отримане значення W свідчить про достатню узгодженість думок менеджерів-експертів, що є прийнятним для виконання дослідження і формулювання висновків

щодо впливу визначених факторів на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнес-середовища.

На основі аналізу інформації, що наведена в табл. 2, було визначено значущість кожного фактора. Критерієм значущості обрано максимальний відсоток експертів, які виставили найвищу оцінку

фактору. З огляду на це кожному фактору було виставлено відповідний ранг: ранг № I – це найвищий, а ранг № VII – найнижчий. Результат оцінки значущості наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Результати оцінки рівня значущості факторів, що мають вплив на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнес-середовища

Фактори	Відсоток оцінних балів, що виставили менеджери-експерти факторам, %				Ранг (рівень) значущості фактора
	0,25	0,50	0,75	1,00	
X1	0,000	15,625	40,625	43,750	III
X2	0,000	21,875	46,875	31,250	IV
X3	56,250	37,500	3,125	3,125	VII
X4	3,125	21,850	68,750	6,250	VI
X5	3,125	31,250	50,000	12,500	V
X6	0,000	3,125	18,750	78,125	I
X7	0,000	12,500	18,750	68,750	II

Джерело: складено автором

З аналізу інформації, яка наведена в табл. 3, слідує, що у трійку факторів-лідерів за найсуттєвішим впливом на управління змінами в бізнес-середовищі ввійшли: військова агресія проти країни (I-й рівень значущості), поява нових ІКТ (II-й рівень значущості), глобалізація ринків (III-й рівень значущості).

З теоретичної і методологічної точок зору корисним для стратегічного планування і управління, а також для розвитку вітчизняних бізнес-структур важливо більш детально знати зміст факторів-лідерів другого і третього рівнів значущості, бо війна має колись завершитися і вплив цього фактора на трансформацію бізнесу фактично закінчиться.

Глобалізація ринків передувала пандемії COVID 19 і військовій агресії проти

України. У сучасних наукових джерелах глобалізація описується як процес всесвітньої економічної, політичної і культурної інтеграції та уніфікації, що на перший погляд є позитивним і для нашої країни. Однак, на нашу думку, чаша терезів негативу глобалізації на цей момент часу все ж перетягує чашу позитиву. І це найбільше відчуває малий та середній бізнес.

З метою визначення загроз глобалізації для національного ринку і вітчизняного бізнесу та впливу його на процеси трансформації останнього було проведено опитування менеджерів, що є представниками малого і середнього бізнесу (експертів), з використанням кількісних методів, які надали можливість вирішити поставлене наукове завдання. Для опитування використана вибірка

менеджерів-експертів ($m = 32$ особи), яка була сформована для вирішення попереднього наукового завдання – визначення факторів, що мають істотний вплив на управління трансформацією вітчизняного бізнесу.

В опитувальник було включено лише два питання:

1. На вашу думку, які на цей момент часу існують загрози глобалізації, що мають вплив на процеси управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу?

2. Чи процеси управління трансформаційними змінами бізнесу мають залежність від названих загроз глобалізації?

Обробка результатів опитування виконувалася з використанням стандартних методів експертного аналізу.

Аналіз результатів опитування за першим питанням після їх систематизації надав можливість визначити перелік загроз, що мають вплив на управління трансформаційними змінами бізнесу. До цього переліку ввійшли:

1) різновекторне посилення конкуренції на національному ринку (У1);

2) зростання відсталості вітчизняного технологічного ринку (У2);

3) посилення внутрішньої і зовнішньої міграції населення (У3);

4) ріст залежності вітчизняних підприємств від закордонних постачальників, особливо електронних виробів і їх комплектуючих, посівних матеріалів тощо (У4);

5) поглиблення дисбалансу соціальних стандартів життя населення країни (У5);

6) підвищення депресії, ріст рівня захворюваності громадян країни, погіршення здоров'я (У6);

7) загальне скорочення робочих місць в масштабах країни, регіонів (У7);

8) перетікання фінансів в інші розвинуті країни, які забезпечують нормальні інвестиційні умови та започаткування і розвитку бізнесу (У8);

9) перетворення країни в сировинний придаток розвинутих країн світу (У9);

10) поглиблення розриву традиційних внутрішніх виробничих зв'язків, згорання вітчизняного виробництва промислових товарів (У10);

11) поглиблення розриву в розвитку України з країнами Євросоюзу (У11);

12) посилення залежності від фінансових ринків інших країн, втрата самостійності та самоідентичності (У12);

13) втрата культурної ідентичності (У13);

Результати опитування менеджерів-експертів щодо визначення загроз глобалізації, що мають вплив на управління трансформацією вітчизняного бізнесу, представлені в табл. 4.

З огляду на результати, що наведені в табл. 4, слідуює, що більш значущими загрозами глобалізації на процеси управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу є:

1) перетікання фінансів в інші розвинуті країни, які забезпечують нормальні інвестиційні умови та започаткування і розвитку бізнесу (У8) – на цю загрозу вказали 30 менеджерів-експертів, що становить 93,75 % від їхньої загальної чисельності у вибірці;

2) різновекторне посилення конкуренції на національному ринку (У1) і ріст залежності вітчизняних підприємств від закордонних постачальників, особливо електронних виробів і їх комплектуючих, посівних матеріалів тощо (У4) – на ці загрози вказали 28 менеджерів-експертів, що становить 87,5 % від їхньої загальної чисельності у вибірці;

3) поглиблення відсталості вітчизняного технологічного ринку (У2), перетворення країни в сировинний придаток розвинутих країн (У9) і посилення залежності від фінансових ринків інших країн, втрата самостійності та самоідентичності (У12) – на ці загрози вказали 27 менеджерів-експертів, що становить 84,4 % від їх загальної чисельності у вибірці.

Таблиця 4

Відповіді менеджерів-експертів на питання: «Які на цей момент часу існують загрози глобалізації, що мають вплив на процеси управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу?»

Експерти	Фактори (умовне позначення)												
	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	У8	У9	У10	У11	У12	У13
1		+	+	+		+	+	+		+		+	+
2	+	+		+		+	+	+	+		+		+
3	+		+	+	+	+		+		+		+	+
4	+	+	+	+		+		+	+		+	+	
5		+		+	+	+	+		+			+	+
6		+			+	+	+	+	+		+	+	
7	+		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+
8	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+
9	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
10	+	+						+	+	+	+		
11	+	+		+				+	+	+	+	+	
12	+	+		+	+		+	+		+	+		+
13	+			+		+	+	+	+	+		+	+
14	+	+		+				+	+	+	+	+	
15	+	+	+	+		+		+	+	+	+	+	
16	+	+			+			+	+	+	+	+	+
17	+	+		+			+	+	+	+	+		
18	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	
19	+	+		+		+		+	+	+	+	+	
20	+	+		+			+	+	+	+	+	+	+
21	+	+						+	+	+	+		
22	+		+	+	+			+	+	+	+	+	
23	+	+		+	+			+	+		+	+	
24	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+
25	+	+		+		+	+	+	+	+	+	+	
26	+	+					+	+		+		+	+
27	+	+	+		+	+		+	+		+	+	
28		+		+			+		+	+		+	

Продовження Таблиці 4

29	+		+	+	+			+	+		+	+	
30	+	+	+	+		+		+		+	+		+
31	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	
32	+	+		+				+	+		+	+	
Число експертів, що вказали на загрозу	28	27	15	28	15	15	15	30	27	23	26	27	14

Джерело: складено автором за результатами опитування обраних менеджерів-експертів

Помірні загрози глобалізації на процеси управління трансформаційними змінами в бізнес-середовищі за результатами опитування менеджерів-експертів становлять такі загрози: посилення міграції населення в інші країни (У3), поглиблення дисбалансу соціальних стандартів життя населення країни (У5), загальне скорочення робочих місць в масштабах країни, регіонів (У7), перетікання фінансів в інші розвинуті країни, які забезпечують нормальні інвестиційні умови та започаткування і розвитку бізнесу (У8), а також перетворення країни в сировинний придаток розвинутих країн (У9) – на ці загрози вказали 15 менеджерів-експертів, що становить 46,9 % від їхньої загальної чисельності у вибірці.

Така загроза як втрата культурної ідентичності (У13) має найменший вплив на процеси управління трансформацією в бізнес-середовищі – на неї вказало 14 менеджерів-експертів, що становить 43,75 % від їхньої загальної чисельності у вибірці.

Що ж стосується відповідей на друге питання опитувальника, то практично всі респонденти вказали пряму залежність процесів управління трансформацією бізнесу від названих загроз глобалізації. При цьому респонденти також вказали і на необхідність зміни самої моделі бізнесу. Нові умови функціонування ринків, зміна змісту конкуренції вимагають запровадження нових методів і технології стратегічного менеджменту для бізнесу, особливо для тих, що мають присутність і на міжнародному ринку.

Висновки. Висновки. Виконані дослідження надали можливість дійти до таких висновків:

1. На основі результатів експертного опитування менеджерів (представників малого і середнього бізнесу) ідентифіковані фактори, які найбільше спонукають бізнес до трансформаційних змін. Такими факторами виявилися: глобалізація ринків, розвиток інформаційних технологій, стрімкий розвиток штучного інтелекту, посилення конкуренції з боку закордонних фірм і компаній, пандемія COVID 19, військова агресія проти країни, поява нових різнопланових інформаційно-комунікаційних технологій.

2. Встановлено, що до факторів-лідерів за найсуттєвішим впливом на зміни (трансформацію) бізнесу ввійшли військова агресія проти країни (І-й рівень значущості), поява нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІІ-й рівень значущості), глобалізація ринків (ІІІ-й рівень значущості).

3. Визначені загрози глобалізації ринку на трансформаційні зміни для вітчизняного бізнес-середовища та виконана з використанням експертного методу їх градація за значущістю впливу.

Загрози глобалізації для національного ринку і вітчизняного бізнесу зростають і мають різноплановий характер. Для виживання в складних умовах глобалізації вітчизняним підприємствам, фірмам і компаніям необхідно удосконалювати модель організації і ведення бізнесу, знаходити нові форми гнучкого управління та використовувати сучасний інструментарій форсайту для прогнозування змін на національному та міжнародному ринках. Вирішення цих завдань можливе лише за умови

попереднього дослідження факторів впливу і на ведення бізнесу, і на зміни в бізнес-середовищі.

Наукова новизна виконаного дослідження полягає у визначенні факторів, що мають суттєвий вплив на управління трансформацією вітчизняного бізнесу. Це надасть можливість власникам бізнесу, керівникам підприємств, фірм і компаній обрати чи змінити модель управління, відкоригувати стратегію діяльності на обраному сегменті ринку.

Практична значущість результатів дослідження складається у тому, що з

урахуванням визначеного переліку факторів впливу менеджери будуть мати можливість обирати більш пріоритетні операційні й функціональні стратегії, що потребують якнайшвидшого коригування, відпрацьовувати і приймати більш виважено управлінські рішення щодо трансформаційних змін бізнесу.

Подальшим напрямом дослідження є встановлення взаємозв'язку визначених факторів впливу на процеси управління трансформацією бізнесу з відпрацюванням конкурентної стратегії підприємства, фірми чи компанії.

Література:

1. Бесєдін, М. О., Нагаєв, В. М. (2005). Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід : підручник. Київ : Центр навчальної літератури. 496.
2. Бондаренко, Л. І. (2022). Технології і процеси трансформаційних змін у діяльності органів виконавчої влади: організаційні засади їх здійснення. *Публічне управління та митне адміністрування*, 3 (34). 10-19.
3. Зборовська, О. М. (2011). Системне управління поточними процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський ун-т імені Альфреда Нобеля. 312 с.
4. Будзан, Б. (2001). Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Основи. 370.
5. Діденко В. М. (2008). Менеджмент : підручник. Київ : Кондор. 584.
6. Kazak, O., Sulyma, M. (2023). Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(11). С. 140-150. Доступ через : <https://doi.org/10.32750/2023-0111>.
7. Пічугіна, Т. С., Ткачова, С. С., Ткаченко, О. П. (2017). Управління змінами. Харків : ХДУХТ. 226.
8. Новосад, В. П., Селіверстов, Р. Г., Артим, І. І. (2009). Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка. Київ, НАДУ. 36.
9. Савченко О. Р. (2012). Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. Доступ через : <http://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/14201/1/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%97%D0%9C%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9C%D0%98%20%D0%92%20%D0%A1%D0%A3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%A1%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E-.pdf>.
10. Сумець, О. М. (2009). Експертні оцінки в маркетингових дослідженнях: специфіка питання. *Маркетингові дослідження в Україні*. 3 (34). 66–71.
11. Сумець, О. М., Алькема, В. Г. (2025). Оцінка менеджерів впливу ІКТ на управління змінами в бізнес-середовищі. *Ефективна економіка*. № 3. Доступ через : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5981/6045>.
12. Три зовнішні фактори, які впливають на трансформацію продажів. Доступ через : <https://shl.com.ua/try-zovnishni-factory-yaki-vplyvaiut-na-transformatsiiu-prodazhiv>.
13. Укрінформ. Доступ через : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3480715-cerez-vijnu-ukraina-vtratila-48miljona-robocih-misc-mop.html>.