

УДК 358.021

Терлецька Вікторія Олександрівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Terletska Viktoriia

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and International Business
Educational and Scientific Institute of Economics and Management
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-9334-2557*

Осередчук Андрій Мирович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Osredchuk Andriy

*Graduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0003-3393-0706*

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В
УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ
FEATURES OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN
THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

Анотація. Вступ. В умовах глобалізації зростає роль нових технологій управління змінами щодо реконструкції бізнес-процесів, управління якістю та перехід від директивного управління до індикативного, зокрема колективного. В перманентних умовах глобалізації

актуалізується пошук факторів для забезпечення довгострокового успіху організації через застосування сучасних ефективних управлінських інструментів. В таких умовах особливого значення набуває управління організаційними змінами. Кризові явища в глобальній економіці обумовлюють актуальність розроблення нових механізмів, алгоритмів, методів і моделей управління змінами, а також проєктів та програм оздоровлення фінансового та інших секторів з метою стабілізації процесів соціально-економічного розвитку. Глобалізація носить еволюційний характер і насамперед спрямована на економічну ефективність, інтеграцію та уніфікацію. Беззаперечним залишається той факт, що важливим є інноваційний шлях розвитку, переорієнтація на нові техніко-технологічні стандарти, високу якість продукції тощо. Глобалізація як процес всесвітньої економічної інтеграції та уніфікації передбачає міжнародний поділ праці, міграцію в масштабах усієї планети капіталу, людських та виробничих ресурсів, стандартизація законодавства, економічних та технічних процесів.

Мета. Метою роботи є розроблення цілісного алгоритму управління організаційними змінами в умовах глобалізації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) словникові матеріали щодо визначення термінів «зміни», «організаційні зміни»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у царині управління організаційними змінами та організаційного розвитку підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для побудови цілісного апарату управління організаційними змінами та розгляду його елементів); теоретичного узагальнення (для формування апарату управління організаційними змінами); формалізації, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У роботі розроблено цілісний алгоритм управління організаційними змінами в умовах глобалізації, що охоплює такі основні елементи, як систему планування ресурсів організації (ERP), що дозволяє керувати багатьма бізнес-процесами; систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); формування інноваційних проєктів та програм розвитку; використання бізнес-аналітики; застосування електронної комерції, хмарних систем та кібербезпеки. Досліджено та представлено методи та інструменти управління організаційними змінами в умовах глобалізації відповідно до елементів цілісного алгоритму управління у табличній формі. Виявлено, що в умовах глобалізації зростає роль нових технологій управління, що охоплює реконструкцію бізнес-процесів та передбачає тотальне управління якістю, перехід від директивного прийняття рішень одним керівником до колективного. Досліджено особливості управління розвитком організації в умовах глобалізації, а саме: дотримання принципів сталого розвитку; застосування неформальних рішень щодо застосування інструментарію стратегічного і тактичного планування; децентралізація управління; прийняття колективних рішень на усіх рівнях управління; формування інноваційного шляху розвитку та застосування досягнень НТП. Тенденції глобалізації щодо розвитку менеджменту спрямовані на пошук інструментів та рішень, що підтримують операції, управління та зростання бізнесу. Такі технології охоплюють програмні інструменти, апаратні системи, інструменти аналізу даних, платформи хмарних обчислень, мобільні технології тощо та спрямовані на оптимізацію процесів, підвищення продуктивності праці та якості обслуговування. Виявлено, що для глобалізації типовим є її еволюційний та міждисциплінарний характер. Основними трендами глобалізації є використання інноваційних проєктів і програм, електронної комерції, хмарного середовища та кібербезпеки.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні впливу глобалізації на зміни в організація та інноваційних інструментах управління організаційними змінами.

Ключові слова. *Організаційні зміни, розвиток, організаційний розвиток, глобалізація.*

Summary. *Introduction. In the context of globalization, the role of new change management technologies in the reconstruction of business processes, quality management and the transition from directive management to indicative, in particular collective, management is increasing. In the permanent conditions of globalization, the search for factors to ensure the long-term success of the organization through the use of modern effective management tools is becoming more relevant. In such conditions, organizational change management becomes especially important. Crisis phenomena in the global economy determine the relevance of developing new mechanisms, algorithms, methods and models of change management, as well as projects and programs for the recovery of the financial and other sectors in order to stabilize the processes of socio-economic development. Globalization is evolutionary in nature and is primarily aimed at economic efficiency, integration and unification. The fact remains indisputable that an innovative path of development, reorientation to new technical and technological standards, high product quality, etc. is important. Globalization as a process of global economic integration and unification involves the international division of labor, migration on a global scale of capital, human and production resources, standardization of legislation, economic and technical processes.*

Purpose. The purpose of the work is to develop a holistic algorithm for managing organizational changes in the context of globalization.

Materials and methods. The research materials are: 1) dictionary materials on the definition of the terms "change", "organizational changes"; 2) works of

domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of organizational change management and organizational development of the enterprise.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: analysis and synthesis (for building a holistic organizational change management apparatus and considering its elements); theoretical generalization (for forming an organizational change management apparatus); formalization, logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The work has developed a holistic algorithm for managing organizational changes in the context of globalization, which includes such basic elements as an enterprise resource planning system (ERP), which allows managing many business processes; a customer relationship management system (CRM); the formation of innovative projects and development programs; the use of business analytics; the use of e-commerce, cloud systems, and cybersecurity. Methods and tools for managing organizational changes in the context of globalization have been studied and presented in tabular form in accordance with the elements of the holistic management algorithm. It has been found that in the context of globalization, the role of new management technologies is increasing, which includes the reconstruction of business processes and involves total quality management, the transition from directive decision-making by a single manager to collective decision-making. The features of managing the development of an organization in the context of globalization have been studied, namely: adherence to the principles of sustainable development; the use of informal decisions regarding the use of strategic and tactical planning tools; decentralization of management; collective decision-making at all levels of management; the formation of an innovative path of development and the application of scientific and technological achievements. Globalization trends in management development are aimed at finding tools and solutions that support operations, management and business growth. Such technologies include software tools,

hardware systems, data analysis tools, cloud computing platforms, mobile technologies, etc. and are aimed at optimizing processes, increasing labor productivity and service quality. It was found that globalization is typical for its evolutionary and interdisciplinary nature. The main trends of globalization are the use of innovative projects and programs, e-commerce, cloud environment and cybersecurity.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on studying the impact of globalization on changes in the organization and innovative tools for managing organizational changes.

Key words: *organizational changes, development, organizational development, globalization.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання не існує єдиного визнаного підходу до побудови цілісного алгоритму управління змінами. Існують фрагментарні алгоритми, що враховують вплив різноманітних чинників (економічних, соціальних, політичних тощо) на процес управління змінами. Ситуацію ускладнює і той факт, що кожна організація є індивідуальною у порівнянні з іншими з відповідним набором факторів внутрішнього середовища та наявним потенціалом та знаходиться на відповідному етапі життєвого циклу. Враховуючи вищесказане, доцільно розглянути найбільш впливові практики та методики управління змінами в організації. Реалізація змін є необхідною для розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління є складним процесом, на який впливає безліч факторів. Кожна організація потребує ресурсів із зовнішнього середовища для забезпечення власної життєдіяльності. Розвиток організації без змін неможливий. Так як розвиток організації є індивідуальним, достовірність та врахування особливостей управління змінами має крім теоретичної, ще й практичну цінність. Управління змінами є базисом управління розвитком. Отже, досягнення

цілей підприємства та стратегічний успіх на ринку можливі тільки в умовах управління змінами та його ефективності, а у випадку занепаду - зміни є основою виживання (цільова функція виживання організації П.Друкера).

Рамперсад [5], Основська [5] та Основський [5], Гайдей [1], стверджують, що організаційні зміни виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні пов'язані з специфікою середовища, в якому функціонує організація, а конкретніше – зі змінами, що виникають в складових цього середовища: в економічній ситуації; в технологічній складовій; в державному регулюванні; в соціально-культурних компонентах; в міжнародних аспектах; конкуренти; постачальники; споживачі тощо. Більшість цих факторів здійснюють поверхневий вплив на організацію і не призводять до суттєвих змін в організації, але останні, такі як (конкуренти, постачальники, споживачі) є основним важелем щодо впровадження процесу змін в організації. Щодо внутрішніх факторів то варто виділити мету, цілі, завдання, ресурси, технології, та структуру.

О. Овсянюк-Бердадіна [5] та В. Островерхов [5] вказують, що оскільки будь яка організація потребує одержання ресурсів із зовнішнього середовища, то фактори зовнішнього середовища мають передовий вплив у порівнянні із факторами внутрішнього середовища.

Огляд наукової літератури, що розкриває сучасні підходи щодо особливостей управління організаційними змінами в умовах глобалізації, дає змогу стверджувати, що дана проблема потребує подальшого опрацювання. Значну увагу цій проблемі також приділено праці таких науковців, як: Christensen C. [8], Collins J. [9], Drucker P. [5], Peters T. [5], Porter M. [8], Войтович Р.В. [], Гарькава В.Ф. [2], Хитрова О.А. [2], Пшенична М.В. [2], Орленко О.В. [2], Кузьмін О.Є. [6], Терлецька В.О. [6].

Метою статті є побудова цілісного алгоритму управління змінами в організації в умовах глобалізації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) словникові матеріали щодо визначення термінів «зміни», «організаційні зміни»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині управління організаційними змінами та організаційного розвитку підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для побудови цілісного апарату управління організаційними змінами та розгляду його елементів); теоретичного узагальнення (для формування апарату управління організаційними змінами); формалізації, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Процеси глобалізації невинно впливають на підприємницьку діяльність, зайнятість, економіку вцілому і сприяють розвитку організацій. Глобалізація як процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації - перетворення певного явища на планетарне, як об'єктивний процес, що має системний характер, важливими наслідками якої є міжнародний поділ праці, міграція капіталу, людських та виробничих ресурсів, стандартизація законодавства, економічних та технічних процесів та зближення культур різноманітних країн світу. В результаті глобалізації світ стає більш зв'язаним і залежним від усіх його суб'єктів. Економічно глобалізуються виробництво, послуги та капітал, технологія й дані [6].

Як вказує Войтович Р.В., вплив глобалізації на розвиток сучасного світу приводить до формування нової геостратегічної реальності, утвердження нових ціннісних координат, якісної зміни принципів та структури, модернізації соціальної, політичної, економічної та державно-управлінської систем [10].

Тенденції глобалізації щодо розвитку менеджменту спрямовані на пошук інструментів та рішень, що підтримують операції, управління та

зростання бізнесу. Такі технології охоплюють програмні інструменти, апаратні системи, інструменти аналізу даних, платформи хмарних обчислень, мобільні технології тощо та спрямовані на оптимізацію процесів, підвищення продуктивності праці та якості обслуговування.

Для глобалізації типовим є її еволюційний та міждисциплінарний характер. В таких умовах важливого значення набувають сучасні бізнес-технології системи планування ресурсів організації (ERP), програмного забезпечення управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інструментів управління проєктами, платформи електронної комерції, інструментів візуалізації даних тощо.

Як зазначає Фещур Р.В. [7], в умовах глобалізації зростає роль нових технологій управління, що охоплює реконструкцію бізнес-процесів та передбачає тотальне управління якістю, перехід від директивного прийняття рішень одним керівником до колективного. Як виокремлюють автори, особливостями управління розвитком організації в умовах глобалізації є: дотримання принципів сталого розвитку; застосування неформальних рішень щодо застосування інструментарію стратегічного планування.

Як вказують Гарькава В.Ф., Хитрова О.А., Пшенична М.В., Орленко О.В., [1], основними тенденціями розвитку менеджменту в сучасних умовах є: впровадження цифрових інструментів та автоматизація бізнес-процесів; використання хмарних систем, штучного інтелекту, бізнес-аналітики; застосування кібербезпеки; впровадження віддаленої роботи.

Отже, цілісний алгоритм управління організаційними змінами в умовах глобалізації представлений у табл. 1.

Таблиця 1

**Цілісний алгоритм управління організаційними змінами в умовах
глобалізації**

№	Елементи управління організаційними змінами	Методи
1.	Система планування ресурсів організації (ERP), що дозволяє керувати багатьма бізнес-процесами (фінанси, бухгалтерський облік, закупівлі, виробництво, продажі тощо).	Методи розвідування даних. Методи адміністрування знань. Експертні методи. Штучний інтелект. Методи стратегічного управління. Методи економетричного аналізу. Методи маркетингових досліджень. Методи прийняття рішень тощо
2.	Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Методи прийняття рішень. Адміністративні методи. Експертні методи. Методи гнучкого менеджменту. Методи фінансового аналізу тощо
3.	Інноваційні проекти та програми	Інтуїтивні методи Формалізовані методи Експертні Екстраполяції закономірностей розвитку Економіко-математичного моделювання Комбіновані
4.	Бізнес-аналітика	Методи розвідування Технологія баз даних Методи статистичного аналізу Методи бізнес-аналізу Економіко-статистичне прогнозування, Дослідження операцій Експертні методи Штучний інтелект Генетичні алгоритми Нейронні мережі
5.	Електронна комерція	Методи розвідування даних Технологія баз даних Методи статистичного аналізу Методи економетричного моделювання
6.	Хмарні системи	ІТ-програми
7.	Кібербезпека	ІТ-програми

Джерело: розроблено авторами

Особливостями управління розвитком організації в умовах глобалізації є дотримання принципів сталого розвитку; застосування неформальних рішень щодо застосування інструментарію стратегічного і тактичного планування; децентралізація управління; прийняття

колективних рішень на усіх рівнях управління; формування інноваційного шляху розвитку та застосування досягнень НТП.

Розглянемо детально сучасні тенденції, викликані глобалізацією.

Система планування ресурсів організації (ERP) дозволяє керувати багатьма бізнес-процесами, такими як: фінанси, бухгалтерський облік, закупівлі, виробництво, продажі тощо. Система є автоматизованою, гнучкою та зручною у використанні завдяки хмарним обчисленням та мобільним технологіям у режимі реального часу. Перевагами є централізація масиву інформації, автоматизація, формування звітності та аналітики, управління ланцюжками поставок тощо. Широкою популярністю у світі користуються: SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, Infor CloudSuite, Workday Financial Management, Epicor ERP, Acumatica Cloud ERP, Syspro, Plex, IFS Applications. ERP-система дозволяє керувати різними сферами діяльності організації, а саме: фінансами (автоматизація фінансових процесів, таких як бухгалтерський облік, бюджетування та звітність); ланцюжками поставок (оптимізація процесів закупівель, виробництва та логістики); запасами (відстеження рівня запасів, замовлень і постачань у режимі реального часу); людськими ресурсами (інформацією про співробітників, заробітну плату та пільги); взаємовідносинами з клієнтами (взаємодія з клієнтами та потенційними клієнтами); проєктами (планування, відстеження та звітність про перебіг реалізації проєкту та ресурси); продажами (дослідження попиту); маркетингом (управління каналами продажів, даними про клієнтів і маркетинговими кампаніями); виробництвом (оптимізація виробничих процесів, планування та контроль запасів); звітністю та аналітикою (створення аналітичних даних і звітів у режимі реального часу для прийняття рішень); відповідність (забезпечення дотримання податкового законодавства, стандартів бухгалтерського обліку та законів про конфіденційність даних). При цьому використовуються методи розвідування даних, методи адміністрування знань, експертні

методи, штучний інтелект, методи стратегічного управління, методи економетричного аналізу, методи маркетингових досліджень, методи прийняття рішень тощо.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – програмне забезпечення, що допомагає фірмам управляти взаємодією з існуючими та потенційними замовниками та дозволяє збільшити продаж та покращити якість обслуговування. Найбільш використовувані: Salesforce; Hubspot; Zoho CRM; Pipedrive; Microsoft Dynamics 365; Oracle CX; SugarCRM; Freshsales; Infusionsoft; SAP C/4HANA. Використовуються такі методи: методи прийняття рішень, адміністративні методи, експертні методи, методи гнучкого менеджменту, методи фінансового аналізу тощо.

Інноваційні проєкти та програми. Розвиток фірми залежить від його спроможності оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища і може відбуватися як шляхом впровадження постійних удосконалень (програм), так і здійснення дискретних змін (проєктів) [Фещур]. Інструментами управління проєктами є: Asana, Trello, Monday.com, Basecamp, Microsoft Project, Jira, Airtable, Wrike, Smartsheet, ClickUp. Інструменти управління проєктами дозволяють здійснювати планування (формування та організування планів проєкту, бюджетування), організування (розподіл ресурсів, відстеження виконання), управління ризиками (виявлення, оцінка та зниження проєктних ризиків), звітність (формування звітів та подання статусу проєкту); контролювання (здійснення контролю виконання), регулювання (відстеження проблем: виявлення, відстеження та вирішення проблем і конфліктів проєкту). Використовуються інтуїтивні методи, формалізовані методи, експертні, екстраполяції закономірностей розвитку, економіко-математичного моделювання, комбіновані.

Бізнес-аналітика передбачає формування аналітики та звітності: відстеження ключових показників ефективності, інтеграція з іншими бізнес-

системами, зокрема бухгалтерськими та ERP, для отримання комплексного уявлення про взаємодію з клієнтами та транзакції. За даними [6], розвиток підприємницької діяльності характеризується створенням чогось якісно нового (продукту, технології, бізнес-процесу тощо) або новим поєднанням суб'єктів підприємницької діяльності, що призводить до утворення нового результату. Бізнес-аналіз як процес невинного пошуку, зведення, узагальнення та тлумачення опрацьованих даних щодо стану і тенденцій зміни венчурної діяльності в умовах мінливого бізнес-середовища спрямований на те, щоби із сукупності альтернативних рішень обґрунтовано вибрати найкраще, тобто таке, що забезпечує досягнення мети розвитку і є практично досяжним. Бізнес-аналіз базується на методології прийняття управлінських рішень, до числа найбільш дієвих засобів якої належать такі:

- Група 1. Теорія економічного аналізу, методи маркетингового дослідження, методи аналізу проєктних рішень, теорія прийняття рішень, зокрема, в умовах ризику та інформаційної невизначеності тощо;
- Група 2. Методи статистичного аналізу і моделювання, економетричні методи і моделі, теорія розпізнавання образів, таксономічний аналіз, методи кластерного, дискримінантного, факторного і дисперсійного аналізу, методи прогнозування тощо;
- Група 3. Методи і моделі дослідження операцій, зокрема, методи лінійного і компромісного програмування, теорія ігор, комбіновані (кількісно-якісні) методи тощо;
- Група 4. Інформаційні технології, зокрема, технологія баз даних, розвідування та моделювання даних тощо;
- Група 5. Штучний інтелект, евристичні методи обґрунтування рішень, експертні системи, генетичні алгоритми, штучні нейронні мережі, системи прийняття рішень за аналогією тощо.

Бізнес-аналітика передбачає:

- постановка завдання аналізу з виокремленням характеристик особливостей об'єкта дослідження, взаємозв'язків між його структурними елементами, а також ринковим середовищем;
- встановлення мети і програми дослідження, аналіз теоретичного базису за окресленою проблемою, формування концептуальної моделі бізнес-аналізу з виокремленням потенційних факторів впливу на розвиток підприємницької діяльності та показників, які підлягатимуть аналізу;
- формування вимог та розроблення структури інформаційного забезпечення з урахуванням наявних і потенційно доступних джерел інформації;
- вибір технології розвідувального аналізу даних, збору, систематизації, узагальнення та аналітичного опрацювання інформації, а також формування інформаційної бази;
- вибір засобів бізнес-аналізу просторового і часового розвитку підприємницької діяльності та виявлення тенденцій її зміни;
- дослідження факторів впливу на підприємницьку діяльність, побудова моделей функціонування суб'єктів підприємництва;
- верифікація моделей, узагальнення результатів бізнес-аналізу та ухвалення остаточного рішення [6].

Електронна комерція (Electronic commerce) - напрямок цифрової економіки, що охоплює фінансові та торгові транзакції, які проводяться за допомогою комп'ютерних мереж, та бізнес-процеси, пов'язані з проведенням цих транзакцій. Складовими елементами електронної комерції є мобільна комерція, електронний переказ коштів, управління ланцюгами поставок, інтернет-маркетинг, обробка онлайн-транзакцій, електронний обмін даними (EDI), системи управління запасами та автоматизовані системи збору даних. Активний розвиток цього напрямку зумовлений технологічними досягненнями напівпровідникової промисловості (електронної промисловості). Прикладами платформ є: Shopify, Magento,

WooCommerce, BigCommerce, Salesforce Commerce Cloud, Wix eCommerce, OpenCart, PrestaShop, Big Cartel, Volusion. Платформи електронної комерції вирішують безліч завдань, у тому числі: створення та керування веб-сайтом; управління каталогом продукції; кошик та оформлення замовлення; процес оплати; керування замовленнями; управління запасами; управління взаємовідносинами з клієнтами; маркетинг й акції; доставка та розрахунок податку; звітність й аналітика; мобільна оптимізація; безпека та захист від шахрайства тощо. Переваги застосування сучасних майданчиків електронної комерції очевидні. Зручні інтерфейси, масштабованість та налаштовуваність, безпечна та надійна обробка платежів, мобільна оптимізація, вбудовані інструменти маркетингу та SEO, інтеграція з іншими бізнес-інструментами, а також комплексна аналітика та звітність і всебічна підтримка клієнтів [1].

Хмарні системи. Хмарні технології (Cloud Technology) – технології одержання обчислювальних ресурсів для обробки та зберігання даних за принципом сервісу. Перевагами є те, готовий продукт адаптований для використання на звичайному гаджеті або ПК у вигляді додатку [8]. в умовах формування сучасної української економіки, необхідно звернути увагу на інструменти візуалізації даних — програмні засоби, які використовуються для представлення даних у графічному й інтерактивному форматах [9]. Їхня мета полягає в тому, щоб зробити великі обсяги даних більш зрозумілими та доступними для кінцевого користувача [1]. Найбільш відомими засобами візуалізації даних у сучасному менеджменті є Tableau, Power BI, QlikView, D3.js, ggplot2, Plotly, Highcharts, Matplotlib, Google Charts, TIBCO Spotfire. Вони розробляються різними компаніями та установами, найвідомішими серед яких є: Tableau (owned by Salesforce), Microsoft (Power BI), QlikTech (QlikView), Plotly, Highcharts (owned by Scandit), TIBCO Software, Google. Засоби візуалізації даних розв'язують безліч завдань: формування великих обсягів даних; удосконалення аналізу даних та прийняття рішень; виявлення

закономірностей та тенденцій розвитку; порівняння та протиставлення даних; формування даних в інтерактивних форматах; обмін аналітичними даними; моніторинг та аналізування даних у режимі реального часу.

Кібербезпека, як комплекс процесів, практичних порад і технологічних рішень, які допомагають захищати важливі системи підприємства й мережу від кібератак. Так як об'єм даних постійно зростає й усе більше користувачів працюють і спілкуються з усіх куточків планети та здійснюють купівлю-продаж товарів, кіберзлочинці розробляють складні методи для одержання доступу до ресурсів підприємств та фінансових активів. Щороку кількість атак збільшується, а зловмисники розробляють нові методи для уникнення виявлення. Ефективна програма з кібербезпеки включає фахівців, процеси й технологічні рішення, які разом зменшують ризик перерв у роботі компаній, фінансових втрат і підриву репутації внаслідок атак [11].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цілісний алгоритм управління організаційними змінами в організації в умовах глобалізації повинен охоплювати такі основні елементи: систему планування ресурсів організації (ERP), що дозволяє керувати багатьма бізнес-процесами; систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); формування інноваційних проєктів та програм розвитку; використання бізнес-аналітики; застосування електронної комерції, хмарних систем та кібербезпеки. В умовах глобалізації зростає роль нових технологій управління, що охоплює реконструкцію бізнес-процесів та передбачає тотальне управління якістю, перехід від директивного прийняття рішень одним керівником до колективного. Особливостями управління розвитком організації в умовах глобалізації є дотримання принципів сталого розвитку; застосування неформальних рішень щодо застосування інструментарію стратегічного і тактичного планування; децентралізація управління; прийняття

колективних рішень на усіх рівнях управління; формування інноваційного шляху розвитку та застосування досягнень НТП.

Література

1. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. 3 (19). С.71-75.
2. Гарькава В.Ф., Хитрова О.А., Пшенична М.В., Орленко О.В. Тренди розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах формування сучасної української економіки. *Академічні візії*. 2012. 16 (2023). С.1-10.
3. Кривда О., Пилипенко С. Цифровізація в управлінні підприємством. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : III Міжнародна науково-практична конференція*. 2022. С. 67.
4. Мельник О.Г., Косцик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 231-235.
5. Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В. Управління змінами : навчальний посібник. Тернопіль, 2023. 148 с.
6. Терлецька В.О. Формування та розвиток венчурних структур в умовах активізації інноваційної діяльності : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів, 2023. 41 с.
7. Фещур Р.В., Шишковський С.В., Якимів А.І., Лебідь Т.В., Тимошук М.Р., Яворська Н.Р. Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій : монографія. Львів, 2016. 226 с.
8. Buriak I., Petchenko M. Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management. *Futurity Economics&Law*. 2021. No 1(1). P. 17–23.

9. Sapiński A. Analysis of the role of international organizations in the process of regulating the rights of the fourth generation: the main directions, the challenges of the time. *Futurity Economics&Law*. 2022. No 2(2). P. 4–22.

10. Войтович Р.В. Вплив глобалізації на розвиток сучасного світу. URL: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2013/06/blog-post.html> (дата звернення: 01.12.2024).

11. Cybersecurity for Suppliers – Cybersecurity Made Simple. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/security/business/security101/what-is-cybersecurity> (дата звернення: 01.12.2024).

References

1. Hadei, O.O. (2012). Upravlinnia zminamy na pidpryemstvi [Management of changes in the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. № 3 (19). pp. 71-75 [in Ukrainian].

2. Harkava, V.F., Khytrova, O.A., Pshenychna, M.V., Orlenko, O.V. (2012). Trendy rozvytku menedzhmentu ta biznes-tekhnologii v umovakh formuvannia suchasnoi ukrainskoi ekonomiky [Trends in the development of management and business technologies in the context of the formation of the modern Ukrainian economy]. *Akademichni vizii*. № 16 (2023). pp. 1-10 [in Ukrainian].

3. Kryvda, O., Pylypenko, S. (2022). Tsyfrovizatsiia v upravlinni pidpryemstvom [Digitalization in enterprise management]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia*. P. 67 [in Ukrainian].

4. Melnyk, O.H., Kostsyk, R.S. (2009). Orhanizatsiini zminy: sutnist ta vydy [Organizational changes: essence and types]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. № 19.3. pp. 231-235 [in Ukraine].

5. Ovsianiuk-Berdadina, O., Ostroverkhov, V. (2023). Upravlinnia zminamy [Change management]: *navchalnyi posibnyk*. Ternopil. p. 148 [in Ukrainian].
6. Terletska, V.O. (2023). Formuvannia ta rozvytok venchurnykh struktur v umovakh aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti [Formation and development of venture structures in the conditions of activation of innovative activity]: dys. dokt. ekon. nauk: 08.00.03 «Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom». Lviv, 540 p. [in Ukrainian].
7. Feshchur, R.V., Shyshkovskyi, S.V., Yakymiv, A.I., Lebid, T.V., Tymoshchuk, M.R., Yavorska, N.R. (2016). Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstv: metodolohiia ta instrumentarii [Management of socio-economic development of enterprises: methodology and tools:]: *monohrafiia*. Lviv. p. 226 [in Ukrainian].
8. Buriak, I., Petchenko, M. (2021). Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management. *Futurity Economics&Law*. № 1(1). pp. 17–23.
9. Sapiński A. (2022). Analysis of the role of international organizations in the process of regulating the rights of the fourth generation: the main directions, the challenges of the time. *Futurity Economics&Law*. 2(2). pp. 4–22.
10. Voitovych, R.V. (2013). Vplyv hlobalizatsii na rozvytok suchasnoho svitu. URL: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2013/06/blog-post.html> [in Ukraine].
11. Cybersecurity for Suppliers – Cybersecurity Made Simple. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/security/business/security101/what-is-cybersecurity>.